

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

“Informe de revisión de control interno sobre los procesos de Compras y Ventas en la empresa MAN-SER S.R.L.”

Autor: Florencia Oria

Legajo: VCPB23098

DNI: 28.294.422

Director de TFG: Agustín Marquez

2019

Agradecimientos

A Dios, por su abundante bendición.

A mi Lits, por ser mi fuerza y mi fe, mi ángel de la guarda en esta tierra. A mi Peter Pan, por hablar de mí como “mi hija la Contadora” y haber decretado esta realidad desde hace varios años, sin dudarlo jamás.

A ambos, por su generosidad infinita y hacer de este, mi sueño, el suyo propio.

A Ema, por hacer todo más fácil y liviano, por verme fallar y sostenerme fuerte. Por creer en mí y convencerme de ello cada día. Por su paciencia y todo su amor.

A mis hermanos y sobrinos, que son lo más lindo de mi vida.

A mis amigos, aquellos que recorrieron desde un principio y hasta hoy este largo camino conmigo.

A mí. Por no rendirme y demostrarme una vez más que “lo imposible”, solo tarda un poco más.

Resumen

MAN-SER S.R.L. es una pyme metalúrgica de la provincia de Córdoba especializada en el manejo controlado de la viruta, que ofrece productos y servicios específicos para el cuidado de equipos y recursos de la industria.

Este trabajo final de graduación consistió en una revisión de control interno de los circuitos de “Compras” y “Ventas” actualmente definidos en la empresa. Con dicha revisión se identificaron debilidades en los mismos, analizadas y diagnosticadas dentro del informe de referencia mundialmente conocido COSO y marco teórico relacionado.

Como resultado, se presenta una propuesta con actividades de control detalladas que permiten minimizar cada uno de los riesgos identificados y con el objetivo principal de fortalecer el control interno de la empresa, destacando fundamentalmente que el resguardo del mismo sea impulsado desde la alta dirección. La implementación de la propuesta permitirá incrementar la confiabilidad en la información producida, proporcionando un grado de seguridad razonable en la consecución de objetivos, facilitando la toma de decisiones y la mejora continua.

Palabras claves: Metalúrgica, Compras, Ventas, riesgos, COSO, Control Interno.

Abstract

MAN-SER S.R.L. is a metallurgical SME in the province of Córdoba specialized in the controlled handling of swarf, which offers specific products and services for the care of equipment and resources of the industry.

This final graduation work consisted of an internal control review of the "Purchases" and "Sales" circuits currently defined in the company. With this review weaknesses were identified in them, analyzed and diagnosed within the world-known reference framework COSO.

As a result, a proposal is presented with detailed control activities that allow minimizing each of the identified risks and with the main objective of strengthening the internal control of the company, emphasizing fundamentally that his safeguarding is promoted from the top management. The implementation of the proposal will increase the reliability of the information produced, providing a reasonable degree of security in the achievement of objectives, facilitating decision making and continuous improvement.

Keywords: Metallurgical, Purchases, Sales, risks, COSO, Internal Control.

Introducción

Dentro de toda organización, el control interno es un proceso que debe ser accionado por la dirección y el resto del personal, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos, la eficacia y eficiencia de las operaciones, confianza de la información financiera, cumplimiento de las normas y obligaciones, así como la salvaguarda de los activos (Mantilla B., 2013, pág. 3).

La problemática abordada durante este desarrollo tiene foco en la revisión de procesos, la evaluación de sus debilidades y riesgos, analizados con base en las mejores prácticas de control interno de la empresa MAN-SER S.R.L, una pyme familiar de la industria metalúrgica, localizada en San Pedro Nolasco, Córdoba, cuya gestión está cargo de dos de los hijos de su fundador, Julián y Melina Mansilla.

Se trata de una compañía con estructura central, sin filiales, integrada por 30 empleados. Se especializa en el manejo controlado de la viruta, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios específicos para el cuidado de equipos y recursos (MAN-SER S.R.L., 2014), que ofrece de manera personalizada a grandes clientes, nacionales y multinacionales, principalmente de la industria automotriz, energética, petrolera, entre otras.

Este trabajo final de graduación consiste en efectuar una revisión de control interno sobre los procesos de Compras y Ventas de la empresa caso de estudio. Así mismo poder señalar debilidades y proponer mejoras que ayuden a fortalecer su sistema de control interno actual, facilitar a la toma de decisiones y la mejora continua.

Para ello se lleva a cabo el relevamiento, lectura y análisis de la información provista por la empresa, sobre sus actividades, sistemas de información y registro, estructura interna, sus responsables, los circuitos definidos, para llegar a conocer el ambiente de control actual.

Varios son los antecedentes teóricos y empíricos que sustentan la relevancia del control interno y la evaluación de riesgos en una organización y sus procesos.

El marco de referencia más reconocido a nivel global, es el emitido por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, COSO, por sus siglas en inglés. El

mismo, surge ante la necesidad de contar con una escenario conceptual común, ante cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de auditoría interna o externa, o en los ámbitos académicos o legislativos, lo cual resultaba complejo anteriormente, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos que han existido sobre control interno (Bertani, Polesello, Sanchez Mendoza, & Troila, 2014, pág. 11).

Los cinco componentes del control interno contenidos en el informe COSO son (Aranda García & García Suarez, 2015)

- *Entorno de control*
- *Evaluación de riesgos*
- *Actividades de control*
- *Información y comunicación*
- *Actividades de monitoreo*

Es precisamente en la RT 7, y también en su sucesora RT 37 vigente para la Argentina, donde se señala como primer procedimiento de auditoría realizar una evaluación de actividades de control que permita valorar los riesgos y decidir depositar confianza en ellas y en la información que producen (Federación Argentina de Concejos Profesionales de Ciencias Económicas, 2013, págs. 11-13).

A decir de Rusenas, cada sistema, método y procedimiento en la organización, debe prever la posibilidad de practicar un control que permita obtener diferencias, errores, desvíos, para luego arribar a una conclusión lógica, y posteriormente generar medidas correctivas hacia el alcance de los objetivos (Rusenas, 1983, pág. 53)

Las áreas de Compras y de Ventas, se encuentran entre las más relevantes dentro de una organización. Las ventas y los ingresos producidos por éstas, generan la existencia misma de toda empresa y la estrategia comercial debe estar alineada con la misión y visión de la compañía. Por su parte, Compras en su rol de abastecer los insumos necesarios para hacer frente a dichas ventas, debe brindar este servicio bajo el principio rector de cuidar los fondos de la compañía, minimizando costos, generando ahorros y contribuyendo al objetivo principal de toda empresa que es maximizar sus utilidades.

Es por lo anteriormente dicho que resulta fundamental la revisión de control interno en dichos procesos dentro de la empresa objeto de estudio, con el fin de ofrecer a la organización un valor agregado que la ayude a brindar un mejor servicio e información tanto a sus clientes y proveedores como a las áreas internas y socios de la compañía, quienes se beneficiaran con una mejor organización, control y seguridad sobre sus procesos, minimizando los riesgos y aprovechando las oportunidades.

Análisis de situación

Las empresas familiares por su naturaleza resultan más vulnerables, que las empresas de mayor envergadura, a las características y cambios del entorno en el que se encuentran inmersas.

Es por ello que resulta imprescindible identificar aquellos factores del macro-entorno que pueden influir en la organización, con el fin de conocer y anticipar acciones al impacto de los mismos.

Estos factores del contexto, siguiendo la herramienta PESTEL, se pueden agrupar en: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales (Parada, 2013):

- **Políticos:** La situación política en Argentina es bastante inestable, y particularmente este año en que habrá elecciones presidenciales. Las intervenciones del gobierno en los negocios, la política fiscal, los costos laborales, la vulnerabilidad e incertidumbre legislativa, los acuerdos internacionales, afectan de manera directa a todas las empresas y las industrias pequeñas o familiares son las más vulnerables ante estos cambios. Si bien se nota en la actualidad que el gobierno muestra una clara apertura al mundo y la Argentina es bien recibida en los organismos internacionales, no resulta fácil este contexto interno.
- **Económicos:** En cuanto a la economía, las fluctuaciones del tipo de cambio, la inflación sin control, la creciente carga tributaria, el difícil acceso al crédito, la falta de previsibilidad a largo plazo impactan en el día a día. La recesión se padece con más fuerza en las pymes que no están diversificadas en productos o mercados y no logran tener resto financiero ni apoyo bancario. Asimismo, si bien la empresa atiende al mercado nacional, sus clientes y proveedores son multinacionales por lo cual se ve también expuesta indirectamente al contexto externo.
- **Sociales:** En el ámbito social, se destaca la buena reputación y la personalizada relación con sus clientes y competidores. Cabe mencionar además las dificultades de encontrar personal idóneo para cubrir puestos de mandos medios. Adicionalmente la empresa debe tratar de llevar adelante sus procesos de cambio considerando que actualmente sus empleados tienen un promedio de edad de 50 años y son en un 90% hombres. Esto último acompañado de un contexto sociocultural en constante y rápido cambio en relación a las nuevas valoraciones sociales como

la calidad de vida, la seguridad, el medioambiente, el aporte a la comunidad, los comportamientos de consumo, etc.

- **Tecnológicos:** Los cambios en este aspecto han aumentado más en los últimos años que en los últimos siglos. Para poder competir en el mercado y satisfacer sus necesidades, se presentan cada vez mayores exigencias en cuanto a la tecnología. Es imprescindible contar con innovación tanto en diseño como en procesos. Resulta clave la diferenciación en calidad de los productos e insumos, estar preparados para enfrentar los avances en el comercio electrónico, incorporar la tecnología para aumentar la productividad, reducir costos y agilizar procesos. Actualmente es preciso ver a los cambios tecnológicos más como aliados de la gestión empresarial que como enemigos, adaptarse resulta una necesidad, ya no una opción.
- **Ambientales:** hoy en día tiene vital importancia en todos los ámbitos el respeto por el medioambiente, la ecología, el cuidado de los recursos naturales. Debido a la creciente presión y exigencia de negocios sustentables no solo por parte de los clientes, proveedores y trabajadores sino de la comunidad en general. Las empresas están asumiendo esta responsabilidad sobre sus procesos tanto en lo que respecta a los riesgos internos como externos. MAN-SER particularmente aún no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos, aunque comenzó con algunos controles a requerimiento de las normas ISO 9001.
- **Legal:** En este aspecto la empresa es alcanzada por las normativas locales, provinciales y nacionales. Las pymes representan aproximadamente el 90% de las empresas en nuestro país, su peso en la economía nacional respalda la gran cantidad de medidas sancionadas, y en proyecto, durante el último tiempo para fomentar y sostener este tipo de organizaciones. Un ejemplo de esta intención es la Ley de Recuperación Productiva sancionada en 2016 (Zapata, 2017) y las variadas medidas y resoluciones que la sucedieron hasta hoy, dirigidas a las pymes en cuestiones de alivio fiscal, créditos y financiamiento, mejoras para exportadores, etc. Asimismo, es importante mencionar la relevancia del sindicato de la industria metalúrgica como también los convenios colectivos de trabajo bajo los cuales se enmarca la actividad de la compañía.

Continuando en esta línea de análisis y para poder conocer mejor el perfil de operación actual de la organización (Ramirez Rojas, 2012), a través de la herramienta FODA se identifican

las características internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) que rodean a la empresa MANSER S.R.L. e influyen de manera positiva y negativa

<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura familiar que potencia los valores y logra compromiso por parte de los empleados • Especialización, experiencia, trayectoria y buen nombre • Innovación tecnológica • Servicio de Postventa • Distribución sin intermediarios • Dialogo fluido entre los integrantes de cada área con su superior • Altos estándares de calidad en sus productos • Bajos costos de inventario 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes importantes, mayor facturación • Proveedores pequeños, mejor poder de negociación • Producción integrada y tecnología de punta • Posibilidades de aprovechamiento del mercado externo • Concentración de la oferta en manos de pocos, MAN-SER es proveedor único en algunos de sus servicios • Espacio físico disponible para ampliaciones

Fuente: Elaboración propia.

<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación e información mayormente de cuestiones operativas que estratégicas. • Falta de promoción, marketing y publicidad. • Subutilización de la capacidad productiva • Incumplimiento de plazos de entrega • Falta de delegación y sobrecarga de tareas en los miembros de mayor jerarquía • La decisión final siempre recae en el gerente • Ausencia de software para registración de la información. Uso de planillas Excel. • Débil sistema de control interno • Falta de política de ambiente y gestión de residuos • Falta de control y gestión de stock 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca cantidad de proveedores, que genera dependencia • Concentración de la producción • Retraso cambiario • Deficiencia de personal idóneo en el mercado para cubrir posiciones de mandos medios • Exigencias tanto de las certificaciones como de clientes • Inestable contexto político • Falta de previsibilidad del entorno económico • Cambios en el convenio colectivo de trabajo, incrementando los costos

Fuente: Elaboración propia.

Orientando el análisis a las áreas y procesos de Compras y Ventas, se puede mencionar que en líneas generales los mismos están integrados por:

- Compras: todas aquellas actividades desarrolladas para la adquisición de los recursos, bienes y servicios que requiere la empresa. Se inicia con la gestión de una necesidad, continúa con la solicitud de cotizaciones y negociación con proveedores para luego culminar con la selección de la oferta y adjudicación de la compra.
- Ventas: todas las actividades destinadas a la concreción de la transacción comercial. Inicia con la solicitud de un producto/servicio, la presupuestación del mismo, la confirmación del

pedido por parte del cliente y culmina, luego del proceso de producción, con la entrega y facturación.

De la lectura de la información respecto al control interno en la empresa MAN-SER S.R.L., puntualmente dentro de los procesos objeto de este trabajo y como producto de su análisis, a continuación se presenta un mapeo del diseño actual de cada uno de estos procesos y las principales debilidades identificadas:

Flujo del Proceso Actual de Compras

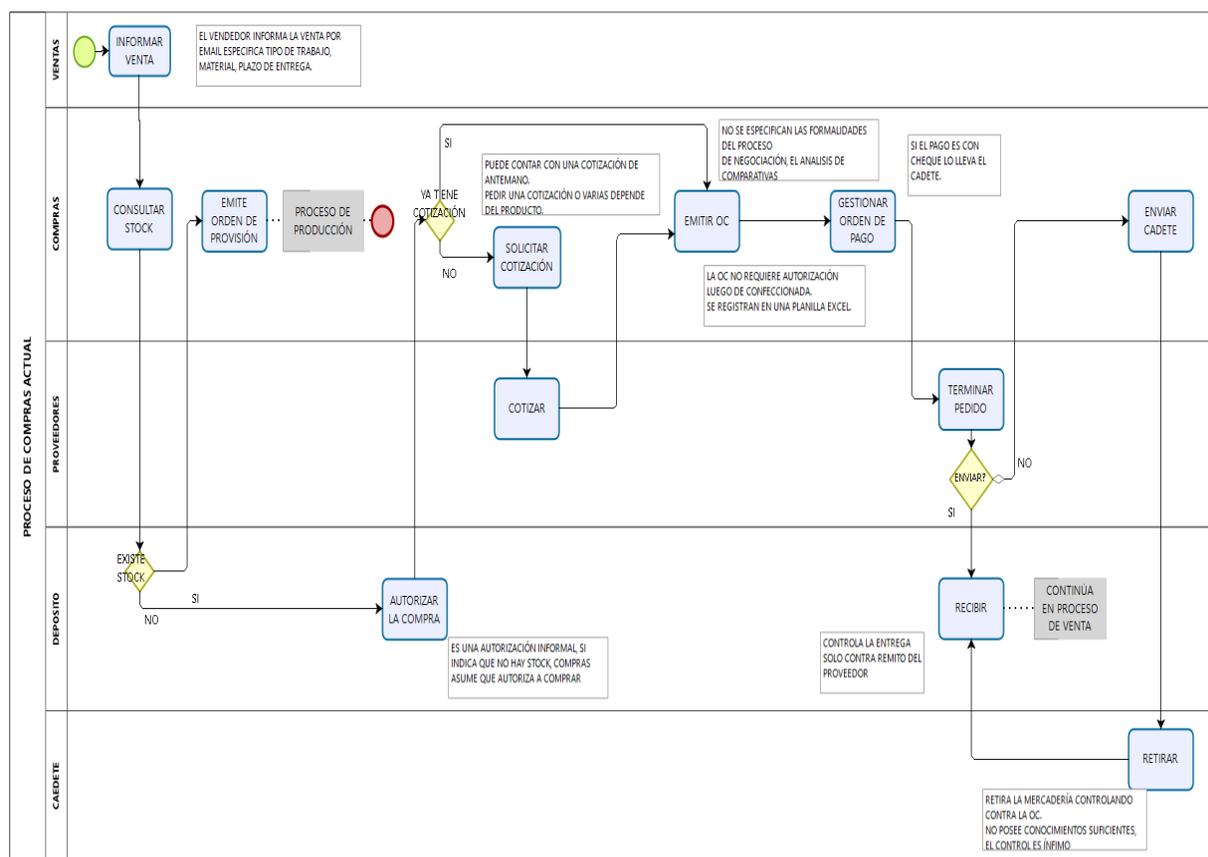


Figura 1: Flujograma del Proceso Actual de Compras con las Debilidades de Control Interno Identificadas.

Gráfico de elaboración propia basada en la información suministrada sobre la empresa MAN-SER, utilizando la herramienta de mapeo Bizzagi.

Debilidades identificadas:

- Ausencia de una política o procedimiento de Compras, implementada y comunicada formalmente.

- Inadecuada segregación de funciones y definiciones de control por oposición: Ventas es quien solicita la compra, Producción es quien autoriza esa solicitud, Compras es quien gestiona y selecciona al proveedor, nadie autoriza dicha gestión.
- Ausencia de un sistema de gestión informatizado para el proceso de compras.
- Vulnerabilidad de los registros en planillas Excel, el único soporte es digital.
- Inexistencia de un registro maestro de proveedores y ausencia de definiciones para la administración del mismo: requisitos para su alta, baja y modificación así como de una revisión y evaluación periódica de dichos requisitos, clasificación e identificación de monoproveedores.
- Debilidades en la gestión y desarrollo de proveedores (poca cantidad).
- Falta de planificación de compras. Imposibilidad de contar con información para anticipar las necesidades de compra. Debido a la falta de control de inventario no se cuenta con información del stock mínimo y punto de reorden.
- Informalidad en las solicitudes de pedido de compras y falta de definición de un esquema de autorización por monto.
- Falta de definición respecto a cuándo se debe solicitar cotizaciones y cuántas, para la gestionar la necesidad.
- No se hace mención respecto a las formalidades del proceso de negociación con los proveedores, el registro y la documentación de respaldo.
- Las condiciones y criterios de selección del proveedor no se encuentran formalizadas. Tampoco si se registra y guarda el respaldo de dicho análisis.
- Ausencia de esquema de aprobación de compras por montos. La Orden de Compra es emitida sin requerir autorización.
- Falta de trazabilidad y seguimiento del estado de las Ordenes de Compras.
- Retiro de la mercadería del local del proveedor a cargo de persona no idónea.
- Falta de control unificado entre Orden de Compra-Remito-Factura (3 way-matching). El cadete controla remito contra OC y el depósito solo controla la recepción contra remito.
- Registración inoportuna de las compras.
- Para las compras en efectivo se solicita la emisión del pago antes de retirar la compra. Los cheques no llevan doble firma, no incluyen la leyenda “No a la Orden” y son enviados al proveedor con el cadete.

Flujo Actual del Proceso de Ventas

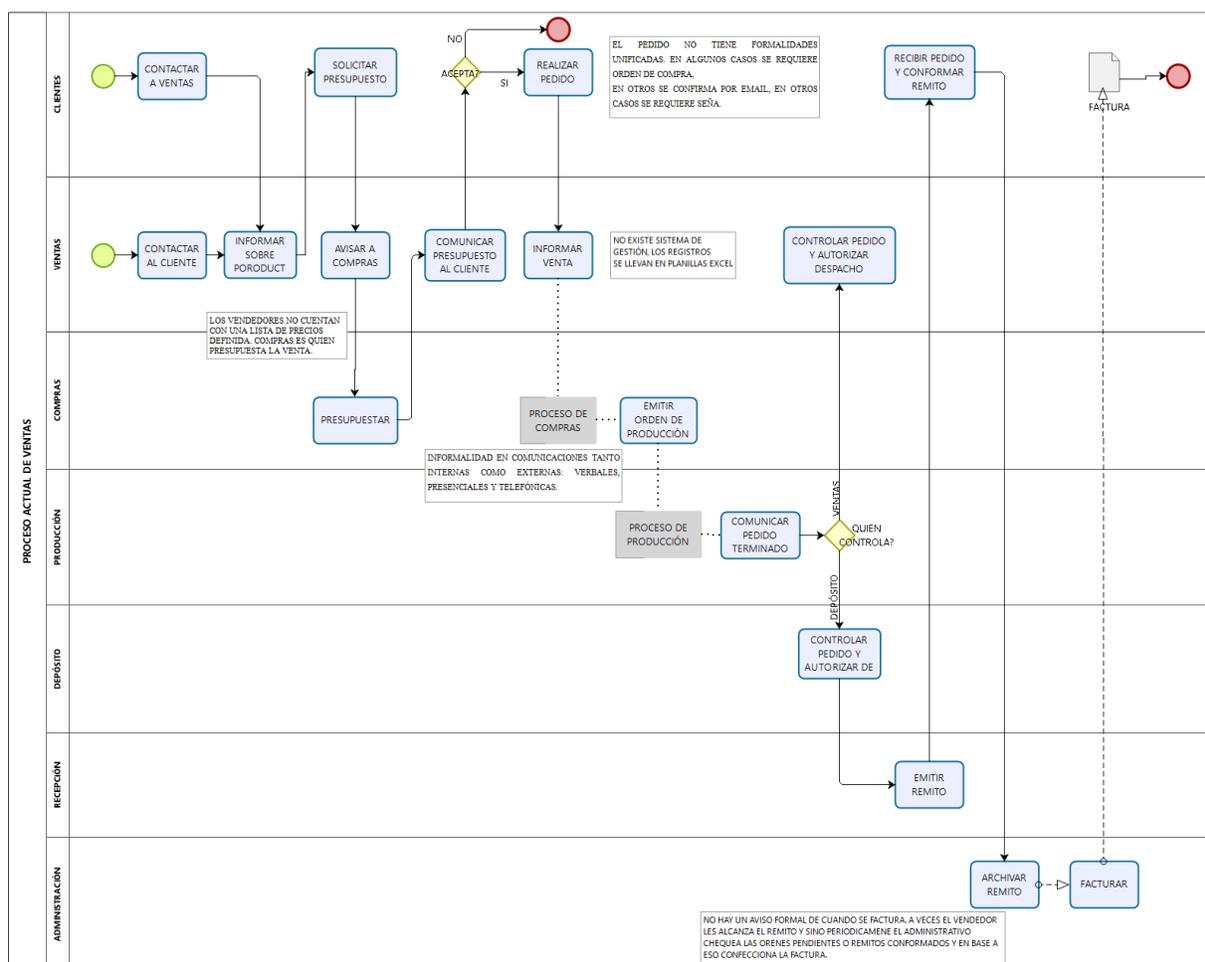


Figura 2: Flujograma del Proceso Actual de Ventas con las Debilidades de Control Interno Identificadas. Gráfico de elaboración propia basado en información suministrada sobre la empresa MAN-SER, utilizando la herramienta de mapeo Bizzagi.

Debilidades Identificadas:

- No existe una política o procedimiento de ventas formalmente implementado y comunicado.
- Inadecuada de segregación de funciones y controles por oposición.
- No existe un maestro de clientes. Ausencia de definiciones para la administración del mismo: requisitos para su alta, baja y modificación, así como una revisión y evaluación periódica de dichos requisitos, ni una clasificación de clientes.
- Los vendedores no cuentan con una lista de precios definida y no poseen poder para otorgar descuentos.
- El responsable de Compras es quien define la presupuestación para el cliente.

- Los criterios y formalidades requeridas para el pedido por parte del cliente no se encuentran unificados.
- Vulnerabilidad de los registros en planilla Excel.
- Informalidad en comunicaciones tanto internas como externas: verbales, presenciales y telefónicas.
- El control sobre el pedido terminado y la responsabilidad por su despacho no está claramente definida, a veces lo ordena el Jefe de depósito a veces el vendedor.
- El remito es confeccionado por la recepcionista quien no participa del control de preparación de pedidos. No existe control de concordancia entre la solicitud, la orden de producción, el remito confeccionado y el pedido físico a despachar.
- Falta de oportunidad en la facturación de la venta.
- No cuentan con un sistema de gestión de ventas, lo que perjudica conocer la trazabilidad y seguimiento de presupuestos aceptados o pendientes de aceptación, el estado de los pedidos, los despachos realizados, recepciones confirmadas.

Resumiendo y en relación con los cinco (5) componentes del marco COSO, se puede concluir que en lo que respecta a los circuitos de Compras y Ventas, la empresa MAN-SER S.R.L., no presenta un adecuado sistema de control interno.

Marco teórico

El control interno a lo largo de la historia ha tenido diferentes acepciones y, en consecuencia, aplicado en formas distintas. En búsqueda de unificar esta diversidad de conceptos e interpretaciones es que surge el Informe COSO, un marco de referencia integrado de control interno mundialmente aceptado, que establece una definición común e identifica los componentes de control, resultando el punto de partida para los sistemas de control interno en las organizaciones.

Dicho informe define al Control Interno como (Coopers & Lybrand, 1997): “... *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 de las operaciones*
- *Fiabilidad de la información financiera*
- *Cumplimiento de la leyes y normas que sean aplicables”*

Del análisis de la definición se desprenden cuestiones claves. El control interno es un proceso, no una tarea aislada sino un sistema integrado a las actividades de la compañía, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo. Destaca la importancia de que la responsabilidad por su ejecución es de las principales autoridades del ente, con un efecto cascada y es figurativamente el paraguas que cubra a toda la organización. El control interno, aunque bien diseñado e implementado, nunca otorgará total seguridad sino un grado razonable ya que puede estar limitado por ejemplo por la relación costo-beneficio de cualquier actividad, errores humanos, decisiones de la Dirección, entre otros factores. Asimismo la definición destaca la relevancia y relación directa del control interno con la consecución de los objetivos del ente.

A decir de Fonseca Luna el marco de referencia está conformado por 5 (cinco) componentes. Los cuatro primeros refieren al diseño y operación del control interno. El quinto y último, orientado a asegurar que el control interno continúa operando efectivamente. Esos componentes son (Fonseca Luna, 2011, pág. 49):

- *Ambiente de control*: referido al ambiente en el que las personas desarrollan y cumplen con sus actividades de control.
- *Evaluación de riesgos*: ayuda identificar y analizar los riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Vale considerar la mención sobre la aplicación de esto a las Pymes, lo cual permite abrir más el campo de aplicación de las mejores prácticas, ya que normalmente se podría pensar que estos modelos de control interno solo serían aplicables a grandes empresas.
- *Actividades de control*: son las acciones definidas a través de políticas o procedimientos que ayudan al cumplimiento de instrucciones impartidas a los empleados así como las principales consideraciones que deben seguirse para definirlos.
- *Información y comunicación*: muestra la importancia en este aspecto de un sistema eficiente, claro y transparente para todos los involucrados dentro del proceso.
- *Actividades de monitoreo*: son un punto clave dentro de los sistemas de control interno, ya que nos permiten verificar las características del sistema y su funcionamiento.

En toda implementación y revisión de un sistema de control interno es necesario considerar tanto las normas generales, comunes a todos los procesos de la organización, ajustadas por la empresa y redefinidas ante nuevas realidades, y las normas particulares referidas al sector específico que se esté analizando.

Dentro de las normas generales de control típica se puede mencionar (Lattuca & Mora, 2005, pág. 125): procurar un ambiente de control, evitar indefiniciones formalizando operaciones por escrito, la adecuada segregación de funciones, asignación de responsabilidades y niveles de autorización, la seguridad en el manejo de activos, el diseño del soporte de la información y el control de formularios y comprobantes, registraciones claras, integridad y custodia de la información, por mencionar algunas.

En cuanto a los sectores específicos alcanzados por este trabajo, se pueden mencionar las siguientes normas particulares de control (Lattuca & Mora, 2005, pág. 223 y 353):

Compras:

- Separación de actividades de compras, recepción, custodia de bienes, cuentas a pagar, pagos y registro contable.

- Existencia de un régimen de autorización y control de facturas, notas de débito y de créditos de proveedores.
- Existencia de políticas definidas en cuanto a punto de pedido, volúmenes de compra, mercados de abastecimiento, condiciones de operación, transportes a utilizar, etc.
- Solicitud de cotizaciones de precios previa a la adjudicación de la compra.
- Control de cantidades y calidades recibidas e informes escritos prenumerados de esas características.
- Controles de correlatividad numérica de órdenes de compra, notas de recepción, informes de control de calidad, etc.
- Registros individuales por proveedor conciliados permanentemente con Mayor, que permitan conocer el importe adeudado a cada uno de ellos y que asegure la adecuada y oportuna imputación de cada operación.

Ventas:

- Separación de funciones de ventas del otorgamiento de créditos, entre al cliente, registraciones contables y del manejo y custodia de fondos.
- Utilización de notas de pedidos, remitos, facturas, notas de débito y crédito prenumeradas y control posterior de correlatividad numérica.
- Existencia de un régimen de autorización y control de facturas, notas de débito y crédito.
- Existencia de pruebas del despacho de las mercaderías y de su recepción por el cliente.
- Existencia de un régimen de autorización para la concesión de descuentos y bonificaciones, aceptación de devoluciones y dar de baja a incobrables.
- Registración contable por procesos separados en sub-mayores de clientes y en cuentas de control del Mayor General y conciliación periódica entre ambos por personas ajenas a la registración.
- Control periódico de la antigüedad de los saldos a cobrar. Envío de los resúmenes de cuentas a los clientes.

La importancia de considerar estas normas de control interno radica en los riesgos y el impacto que implica para la compañía el no hacerlo.

Un riesgo es la contingencia o proximidad al daño (Real Academia Española, 2018), es decir un hecho incierto que, de suceder generaría, un perjuicio. Si bien el riesgo inherente es aquel que no puede ser eliminado, existe y es propio de cualquier negocio o proceso, asimismo toda debilidad de control interno implica una mayor exposición a que suceda.

Por su parte, los procesos y sus actividades tienen asociado el denominado riesgo de control, que implica la posibilidad de que no funcionen, sean débiles o directamente no exista control. Al mismo tiempo, en una revisión o auditoría de control interno existe el riesgo de detección que implica que existiendo deficiencias importantes no sean detectadas con los procedimientos de prueba (Lattuca & Mora, 2005, pág. 79).

El fin o propósito de las acciones para mitigar los riesgos es minimizar su probabilidad de ocurrencia y su impacto, o ambos a la vez. Es decir, reducir el grado de certeza de que suceda y la pérdida o perjuicio asociado a ello, respectivamente (Bertani, Polesello, Sanchez Mendoza, & Troila, 2014). Finalmente el riesgo residual o remanente es aquél que permanece aún luego de implementar las acciones para mitigar el riesgo inherente.

A través del análisis del riesgo e impacto asociado a cada debilidad de control interno, se puede establecer una priorización respecto a las acciones correctivas y la urgencia de llevarlas a cabo. Así pues, lo antedicho se ve resumido en el siguiente esquema:

		RIESGO		
		BAJO	MEDIO	ALTO
IMPACTO	BAJO	Muy Baja	Baja	Media
	MEDIO	Baja	Media	Alta
	ALTO	Media	Alta	Muy Alta

Figura 3: Priorización de acciones correctivas de debilidades, en función de su grado de riesgo e impacto.

Fuente: Elaboración propia

Además del riesgo se debe considerar el esfuerzo de implementación que requiere cada acción correctiva. El mismo puede clasificarse de la siguiente manera:

ALTO	Dificultad: Alta (reingeniería en los procesos, personal y/o tecnología que podrían involucrar a varios miembros de la organización y consultores externos). Tiempo: Mayor a 6 meses. Costo: si bien no existe una medida monetaria para definir un costo alto (ya que está relacionado con el beneficio esperado), está relacionado con un desembolso de dinero significativo.
MEDIO	Dificultad: Media (cambios en los procesos, controles, personal y/o parametrizaciones de baja complejidad que podrían involucrar a pocos miembros de la organización y que no requieren consultoría externa). Tiempo: Entre 1 y 4 meses. Costo: medianamente significativo.
BAJO	Dificultad: Baja (cambios en los procesos y controles vinculados principalmente a formalidades en las evidencias, documentación o actualización de procesos, mejora en los atributos de un control, entre otros). Tiempo: En general menor a 1 mes. Costo: poco relevante para el negocio

Figura 4: Categorización del esfuerzo de implementación.

Fuente: Elaboración propia

De este modo, es que se puede concluir que el riesgo puede administrarse pero no eliminarse dado que es inherente a los negocios. La dirección entonces debe definir cuáles son los límites aceptables dentro de los cuales quiere mantener el riesgo y deberá esforzarse y tomar acciones para mantenerlo dentro de dichos límites.

Diagnóstico

Luego del análisis de situación actual de la empresa y el marco teórico se puede afirmar que MAN-SER S.R.L. no presenta un sistema de control interno sólido y correctamente implementado.

En base a los elementos del marco COSO, se constata que el *ambiente de control* actual dentro del cual se desarrollan las actividades de la organización no es fuerte. Esto propicia el entorno para actos indeseados. Por otra parte no existe una *evaluación de riesgos* que permita identificar las debilidades en las *actividades de control* definidas, diseñar y establecer aquellas que faltan, así como conocer cuan comprometido está o puede estar el logro de los objetivos de la empresa. Se puede inferir además que la información resultante de dichos procesos no presenta un *grado razonable* de confiabilidad. Las *comunicaciones* tanto internas como externas presentan un importante carácter informal y en consecuencia son poco eficientes. Asimismo, la organización presenta debilidades e inconsistencias en las definiciones de responsables y responsabilidades, así como tampoco se evidencian actividades de *monitoreo* y revisión periódica.

Se ratifica el diagnóstico mencionado con sustento teórico afirmando que, las debilidades identificadas en los procesos evaluados implican riesgos principalmente *de control*, ya que los mismos no existen o bien son débiles.

Las contingencias a las que se encuentra expuesta la compañía en función de dichas debilidades se pueden resumir o agrupar bajo los siguientes riesgos:

- Informalidades e indefiniciones por ausencia de operaciones y reglas escritas
- Ausencia de segregación de funciones y controles por oposición
- Errores e inoportunidad en los registros e información
- Falta de gestión y tratamiento de cuestiones claves de cada proceso
- Fraude, robo o pérdida en relación con diferentes activos

Se establece entonces que, la prioridad de mitigar los mismos se resumen en la siguiente figura:

Riesgo		Impacto	Prioridad
Informalidades e indefiniciones por ausencia de operaciones y reglas escritas	Alto	Alto	Muy Alta
Ausencia de segregación de funciones y controles por oposición	Alto	Alto	Muy Alta
Errores e inoportunidad en los registros e información	Alto	Alto	Muy Alta
Falta de gestión y tratamiento de cuestiones claves de cada proceso	Alto	Medio	Alta
Fraude, robo o pérdida en relación con diferentes activos	Alto	Alto	Muy Alta

Figura 5: Prioridad de resolución de las debilidades de los procesos de MAN-SER S.R.L.

Fuente: Elaboración propia

Por todo lo antedicho, la empresa MAN-SER S.R.L. se encuentra actualmente expuesta a un grado de *riesgo alto*, con *impacto alto y medio*, que derivan en una *prioridad alta y muy alta* de implementar los controles que se proponen lo cual le permitirá mitigar estos riesgos y debilidades, robustecer el sistema de control interno y mejorar esta situación.

Plan de Implementación

A partir de lo mencionado en los apartados anteriores, podemos afirmar que la empresa MAN-SER S.R.L requiere un fortalecimiento de su control interno. Por ello se presenta el siguiente plan sugiriendo actividades de mejora enfocadas a lograr un encuadre dentro del marco COSO, destacando la importancia de crear y mantener una cultura organizacional que tome el concepto de control interno como un proceso necesario y eficiente, impulsado principalmente desde sus máximas autoridades.

Objetivos:

El objetivo general de esta propuesta es:

- Fortalecer el sistema de control interno de la empresa e incrementar la confiabilidad en la información producida para facilitar la toma de decisiones y la mejora continua.

Para ello se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Resaltar las debilidades de control interno de la empresa identificadas en los procesos de compras y de ventas actuales, evaluando los riesgos y consecuencias a los que se encuentra expuesta la empresa por dichas debilidades.
- Proponer recomendaciones que permitan reducir las debilidades, formalizando las actividades, generando documentación de respaldo para futuras mediciones e identificar a cada responsable de liderar su implementación.
- Sugerir un esquema temporal de implementación e indicadores de medición y monitoreo.

Alcance y limitaciones

El alcance del plan de implementación propuesto abarca puntualmente los procesos de compras y de ventas de la empresa MAN-SER S.R.L. que se encontraban vigentes al mes de Marzo de 2019. Comprende no solo al personal de las áreas de Compras y de Ventas sino también a aquellas otras áreas y actores que participan de los mismos.

Esta revisión y el alcance de la propuesta tienen cierta limitación ya que no se realizó el relevamiento de los procesos sino que es producto del análisis de la información suministrada

por la empresa y provista para este trabajo. Es por ello que se toma como premisa que lo que no se menciona no se hace, y ante la falta de detalles, se presume el error. Asimismo esta revisión no incluye verificación de que los procesos actuales se cumplen tal como la empresa los describe y no se realizaron pruebas de campo ni revisión de documentación.

No obstante las limitaciones específicas mencionadas, es importante recordar la limitación propia del control interno, el cual no es una garantía total del cumplimiento de los objetivos de la empresa sino que le proporciona un grado razonable de seguridad.

Recursos

Para llevar a cabo esta propuesta, la empresa no necesita demasiados recursos ya que, en su gran mayoría, los cambios o actividades propuestas consisten en mejorar las formas de realizar las tareas que actualmente hacen y pueden resolverse con los recursos actuales de la compañía.

Las mejoras estructurales más significativas, y que implicarán la mayor inversión o desembolso, sugeridos por esta propuesta requerirán de los siguientes recursos:

- Relevamiento, diseño, documentación, comunicación y capacitación para la implementación de una política o procedimiento: de Compras, de Ventas, ABM de proveedores y ABM de clientes. Este punto si bien podría ser realizado por personal interno de la empresa, es recomendable contratar un profesional especializado. Se consideran necesarias unas 360 horas de consultoría aproximadamente por un valor estimado de \$1.000 la hora. Con lo cual el costo total sería de \$360.000. Independientemente de que decida tercerizar o no la tarea, los responsables internos de liderar y controlar la implementación de esta mejora son los Gerentes de Compras y de Ventas.

- Software de gestión para automatizar y dar soporte a los procesos evaluados: en este caso no se cuenta con información suficiente de la compañía ni técnica como para sugerir una solución específica. La empresa deberá pensar en una solución analizando las diferentes necesidades de todos sus procesos, no solo las identificadas en esta revisión, evaluar su presupuesto, los recursos informáticos con los que cuenta hoy, etc. para luego identificar los proveedores y ofertas disponibles en el mercado que respondan mejor a sus necesidades, requisitos y posibilidades. Es por ello que se sugiere contratar a un especialista que pueda

asesorarlos en este proceso de identificar la necesidad y conocer las opciones disponibles que la cubran. Esta actividad implicaría aproximadamente unas 220 horas de una persona con un perfil mínimo de analista funcional senior, a un valor de \$1.174¹ la hora, arrojando un valor total por servicios de consultoría de \$258.280. El responsable principal de liderar este cambio es el Gerente General.

Como se mencionó anteriormente, el resto de las recomendaciones propuestas pueden ser perfectamente implementadas por la empresa con los recursos y estructura actual, en algunos casos luego de la capacitación prevista sobre los nuevos procedimientos. En relación costo-beneficio, la revisión de procesos es de las dos inversiones la primera a ejecutar por implicar menor esfuerzo de implementación y rápidos beneficios ya que de ella se desprende gran parte de las actividades sugeridas. La implementación del software sin dudas dará el mayor beneficio pero requiere de una evaluación más profunda e integral, más tiempo y costo.

Acciones específicas

Las recomendaciones sugeridas para cada uno de los riesgos y debilidades identificados en esta revisión se presentan de manera detallada en el *Anexo 1 – Matriz de recomendaciones*.

Si bien con subjetividad de criterio y sujetas a validación con la organización, las mismas han sido evaluadas para esta propuesta acorde a su importancia relativa, considerando el nivel de riesgo y su esfuerzo de implementación.

Marco de tiempo

Se propone un esquema temporal para la implementación del plan de mejora donde se indican las actividades a desarrollar, su duración estimada y los responsables de liderar su implementación.

El orden en el que son presentadas las actividades considera recomendable comenzar con aquellas actividades de riesgo alto y medio con un esfuerzo de implementación estimado bajo y medio, ya que son medidas sencillamente aplicables que generarán una mejora muy importante a corto plazo.

¹ Valor de hora mínimo \$1.174 de un analista funcional según la tabla de honorarios a Enero 2019 publicada por el Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba.
<https://www.cpcipc.org.ar/content/honorarios>

Mientras se comienza a trabajar en estas medidas internas, se sugiere proceder con la contratación del especialista en mejora de procesos y del analista funcional para que comiencen sus tareas.

Contando ya con un proceso definido y documentado, controles implementados, registros y documentación de respaldo de los mismos y un sistema de gestión seleccionado, podrá finalmente comenzarse con su parametrización e implementación.

Actividades	JUL			AGO			SEPT			NOV			DIC			ENE			Responsable		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2		3	4
Recomendaciones en actividades puntuales del proceso actual																					
Comenzar a registrar oportunamente las compras y las ventas (40hs)																				Gerente de Compras /Gerente de Ventas	
Implementar controles sobre el Excel donde se registran OC y Pedidos de Ventas (40)																				Gerente de Compras /Gerente de Ventas	
Incorporar dentro de sus tareas el control, entre: OC-Remito - Factura / Pedido de Venta-Factura-Remito y mercaderías (80hs)																				Responsable de cuentas a Cobrar y Pagar	
Implementar Controles sobre la emisión de cheques (40 hs)																				Responsable de cuentas a Cobrar y Pagar	
Diseñar formularios y formalizar las comunicaciones de pedidos de venta y de compras (80hs)																				Gerente de Compras /Gerente de Ventas	
Realizar segregación de Funciones y Controles por oposición (80 hs)																				Responsable de cuentas a Cobrar y Pagar / Contador	
Crear un Maestro de Proveedores y Maestro de Clientes (160hs)																				Gerente de Compras /Gerente de Ventas	
Comenzar a desarrollar proveedores (160hs)																				Gerente de Compras	
Planificar las compras, definición de stocks mínimos y punto de pedido (160hs)																				Gerente de Compras / Gerente de Ventas / Gerente de Depósito	
Revisión y rediseño de los procesos																					
Relevar los procesos con Compras y Ventas, AMB de Proveedores y ABM de Clientes (80hs)																				Gerente de Compras /Consultor Contratado	
Diseñar y formalizar la mejora de los procesos (120hs)																					
Validar y ajustar los nuevos procedimientos (40 hs)																					
Capacitar al personal involucrado (80hs)																					
Publicación y puesta en vigencia de los nuevos procedimientos (40hs)																					
Implementación de Software de Gestión																					
Relevar los procesos e identificar las necesidades de automatización (160 hs)																				Gerente General y Consultor Contratado	
Evaluar las ofertas del mercado disponibles, pros y contras (80hs)																					
Identificar las mejores alternativas y seleccionar (80hs)																					
Contratar al proveedor y comenzar la implementación (duración a definir)																					

Figura 6: Planificación de la implementación.

Fuente: elaboración propia

Propuesta de medición

Es importante considerar que lo no se registra no se puede medir y en consecuencia lo que no se mide no se puede controlar. El control interno, como bien ya se indicó, es un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo. Es por ello que, si bien al adoptar los cambios

propuestos muchos riesgos se reducen al instante, resulta difícil medir de manera inmediata el impacto de la implementación de este plan, sino que será producto de un proceso mantenido en el tiempo.

De igual manera se sugieren algunos ejemplos de medición o monitoreo periódico, que podrían ser de utilidad para evaluar la correcta implementación de las actividades propuestas, la verificación de que las debilidades han disminuido o desaparecido, y que finalmente el sistema de control interno resultó fortalecido:

- A través de muestreo y revisión de la documentación de respaldo correspondiente, verificar que todas las indicaciones definidas en los procedimientos formalizados se cumplen tal como se especifica en ellos.
- Realizar periódicamente una revisión de las actividades críticas de cada proceso (gestión, registración, autorización, custodia) para identificar inconsistencias en la segregación de funciones y reasignar responsabilidades. Una vez automatizados los procesos limitar los permisos y accesos dentro del sistema. Asimismo verificar que aquellas personas que hubieran tenido algún acceso o permiso incompatible, no lo hayan ejecutado.
- Para verificar si las ventas y las compras fueron correcta y oportunamente registradas contablemente, tomar una muestra representativa de registraciones en el período evaluado y revisar la concordancia con la documentación de respaldo y las fechas.
- Realizar controles de numeración y correlatividad sobre los formularios y documentación de respaldo, así como verificar la integridad de la información, evidencia de la correcta autorización, archivo e imposibilidad de adulteración.
- Efectuar una revisión de los maestros de Clientes y de Proveedores con el fin de monitorear y actualizar las altas, bajas y modificaciones de los mismos, así como su evolución producto de su desarrollo, la evaluación periódica de sus servicios, comportamiento de pago, cambios en condiciones comerciales, económicas, financieras, etc.
- Implementar reportes de pedidos de ventas y órdenes de compras, a fin de cuantificar las gestiones que se encuentran concluidas y registradas, así como verificar la correcta gestión y seguimiento en los casos pendientes.
- Reportar la evolución de los costos del proceso de compras con el fin de verificar los ahorros incurridos.

Luego de un período de trabajar de la manera propuesta, se contará con información registrada, unificada y confiable para poder medir resultados y a través de un monitoreo periódico, siguiendo evoluciones, definir los indicadores de mejora continua que la empresa considere más adecuados en cuanto a sus necesidades de información.

Conclusiones y recomendaciones

Las empresas familiares enfrentan una serie de conflictos que por su naturaleza las hacen más vulnerables que las empresas no familiares. Suele ocurrir que estas pequeñas empresas no crean oportuno implementar en su negocio, ciertas herramientas de control y gestión eficientes, por no considerarlas aplicables a su estructura o tamaño y optan por un manejo más informal, familiar y práctico de la empresa.

Sin embargo, conforme se van complejizando sus operaciones y sobre todo, incrementando sus costos, asimilan la necesidad de implementar medidas que les permitan tener el control de sus operaciones.

Los controles internos fortalecen una adecuada gestión de la empresa, reducen riesgos de situaciones no deseadas, ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de leyes y normas vigentes. Para ello es fundamental que dentro de la compañía se entienda al mismo como un proceso integral, principalmente impulsado desde las más altas autoridades y asimilado por toda la organización.

A través de este trabajo quedan expuestas las debilidades actuales en el ambiente control interno y la evaluación de riesgos en los procesos de Compras y Ventas de la empresa MAN-SER S.R.L. y el impacto de las mismas, es por ello que se realizan las siguientes recomendaciones:

- Formalización de sus procesos por escrito,
- Reorganización de las funciones y responsabilidades de quienes participan en ellos,
- Oportuna y correcta registración de la información producida durante los mismos,
- Incorporación de las actividades de control sugeridas en el Anexo 1 para cada una de las debilidades identificadas.

Cabe destacar que propuesto no implica una erogación importante para la compañía en relación costo-beneficio y la mayoría de las actividades propuestas pueden llevarse a cabo con los recursos y estructura actual.

Quedan expuestos en este trabajo los beneficios de implementar la propuesta recomendada y su principal ventaja reside en otorgarle a la empresa operaciones más seguras, eficientes, eficaces y transparentes.

La certeza no es absoluta, toda decisión tiene sus riesgos y administrar la incertidumbre es parte de la vida organizacional. Pero se recomienda la implementación de esta propuesta ya que se puede afirmar que de esta manera se obtendrán registros trazables, confiables, medibles y, en consecuencia, controlables y mejorables, fortaleciendo de esta manera el sistema de control interno, principal meta de este trabajo, así como brindando a la empresa un grado de seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

Bibliografía

- Aranda García, L., & García Suarez, R. (26 de 3 de 2015). *Auditool*. Obtenido de Buenas Prácticas de Control Interno: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3271-buenas-practicadas-de-control-interno>
- Bertani, E. A., Polesello, M. F., Sanchez Mendoza, M. M., & Troila, J. A. Coso I y coso II. una propuesta integrada. *Trabajo de investigacion*. UNCUYO Facultad de Ciencias Económicas, Mendoza.
- Coopers & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno - Informe COSO*. Madrid: Diaz de Santos.
- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. (22 de 3 de 2013). Resolución Técnica N° 37. *Normas de auditoría, revisión, otros encargos de aseguramiento*. Santa Fe, Santa Fe, Argentina: Consejo emisor de normas de contabilidad y auditoría.
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para organizaciones*. Lima: IICO Instituto de Investigación en Accountability y Control.
- Lattuca, A., & Mora, C. (2005). *Manual de Auditoría - Informe Area Auditoría N° 5*. Buenos Aires: Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas . Centro de Estudios Científicos y Técnicos.
- MAN-SER S.R.L. (2014). *MAN-SER productos y servicios industriales*. Obtenido de Inicio: <http://www.man-ser.com.ar/index.html>
- Mantilla B., S. (2013). *Auditoría del Control Interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Parada, P. (10 de 01 de 2013). *www.pascualparada.com*. Recuperado el 14 de 04 de 2019, de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Ramirez Rojas, J. L. (2012). *Google Academico*. Obtenido de UDGVirtual: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=WT8tAMI>
- Rusenias, O. R. (1983). *Manual de Auditoría Interna y Operativa*. Buenos Aires: Cangallo S.A.C.I.

Zapata, L. (17 de 12 de 2017). *El Cronista Pyme*. Obtenido de El después de la Ley Pyme: qué cambió a un año de su sanción: <https://www.cronista.com/pyme/negocios/La-Ley-Pyme-y-despues-20170912-0002.html%20Copyright%20%C2%A9%20www.cronista.com>

Anexos

Anexo 1 – Matriz de recomendaciones

Evaluación de Riesgos		Ambiente de Control Actual		Actividades de Control		
Riesgo	Debilidades / Observaciones	Impacto	Esfuerzo	Recomendación		
Informalidades e indefiniciones por ausencia de reglas escritas.	ALTO	Ausencia de una política o procedimiento de Compras, implementada y comunicada formalmente.	El no tener formalizados y comunicados los procesos les permite a los colaboradores proceder con discrecionalidad y en consecuencia propicia las condiciones para errores, fraudes, connivencia, operaciones no convenientes, entre otros. Además la informalidad dificulta el control y revisión. A través de la mejora sugerida, se logra estandarizar la forma de realizar las tareas, unificar criterios y conceptos, definir responsables y eliminar la discrecionalidad en cuestiones críticas. Asimismo facilita la capacitación de los colaboradores como también permite el monitoreo de su cumplimiento.	MEDIO	<p>Se recomienda formalizar por escrito los procedimientos de cada proceso así como su comunicación y capacitación al personal involucrado, dejando evidencia de ello.</p> <p>Se sugiere, sin ánimos de ser taxativo, que los mismos deberían comprender las siguientes definiciones:</p> <p>Procedimiento de Compras: Planificación de Compras. Tipos de compras (directas, a proveedor único, por concurso de compras, etc.), quién puede solicitarlas, quien autorizarlas, la gestión y seguimiento de las mismas. El proceder ante cada tipo de solicitud, cuándo se debe solicitar cotizaciones y cuántas para gestionar la necesidad, investigación de proveedores, formalidades del proceso de negociación con los mismos, el registro de este proceso. Criterios de selección de ofertas, comunicación al proveedor, emisión de orden de compra, aprobación de la misma. Forma de documentación, seguimiento y archivo. Excepciones y su tratamiento.</p> <p>Procedimiento de Ventas: Planificación de Ventas. Formas y canales de contacto con el cliente. Solicitud de pedido y presupuestación. Evaluación de clientes, condiciones de venta, límites de crédito, autorizaciones. Formalización contractual y garantías. Definición de precios y descuentos. Comunicación con el cliente. Anulación de ventas y devoluciones, facturación. Formas de documentación, seguimiento y archivo. Excepciones y su tratamiento.</p> <p>En cada procedimiento deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Detallarse cada actividad con su responsable, la documentación resultante de la tarea, así como el sistema o soporte donde se registran, gestionan y archivan. - Establecer matrices de autorización con escalas por monto. - Determinar indicadores para la medición continua de la gestión. 	
		Informalidad en las solicitudes de pedido de compras y falta de definición de un esquema de autorización por monto.				
		Falta de definición respecto a cuándo se debe solicitar cotizaciones y cuántas, para gestionar la necesidad.				
		No se hace mención respecto a las formalidades del proceso de negociación con los proveedores, su registro y la documentación de respaldo.				
		Las condiciones y criterios de selección del proveedor no se encuentran formalizadas. Tampoco si se registra y guarda el respaldo de dicho análisis.				
		Ausencia de una política o procedimiento de Ventas, implementada y comunicada formalmente.				
		Los criterios y formalidades requeridas para el pedido por parte del cliente no se encuentran unificados.				
		No hay políticas taxativas respecto a los medios y plazos de cobro aceptados en cada caso.				

Figura 7: Matriz de Recomendaciones. Detalle de propuestas de mejora para cada uno de los riesgos y debilidades identificados.

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de Riesgos	Ambiente de Control Actual		Actividades de Control	
Riesgo	Debilidades / Observaciones	Impacto	Esfuerzo	Recomendación
Ausencia de segregación de funciones y controles por oposición	Inadecuada segregación de funciones y definiciones de control por oposición: Ventas es quien solicita la compra, Producción es quien autoriza esa solicitud, Compras es quien gestiona y selecciona al proveedor, nadie autoriza dicha gestión. Compras es quien realiza todos los pagos.	La inadecuada segregación de funciones genera vulnerabilidad en la de las actividades y registros, incrementa la posibilidad de realizar operaciones no deseables, permite el ingreso de datos ficticios o erróneos y dificulta su control y detección. Contar con una adecuada segregación de funciones brinda un control preventivo, orientado a evitar que una misma persona realice acciones o transacciones que lleven a la consumación de fraude y al mismo tiempo permite el control por oposición y la detección anticipada de inconsistencias.	MEDIO	<p>Se recomienda revisar y reorganizar las tareas y responsabilidades para que las actividades relacionadas con un ciclo en particular se encuentren segregadas de manera tal que nadie pueda ejecutar el ciclo completo sin revisión o autorización.</p> <p>Es por ello que en cada proceso, las siguientes funciones o tareas deben estar a cargo de personas diferentes:</p> <p>Proceso de Compras: Gestión de compras / Aprobación de OC / Recepción, custodia y administración de Bienes / Administración de Cuentas a Pagar / Pagos / Autorización de pagos / Registración contable.</p> <p>Proceso de Ventas: Ventas, precios y descuentos / Aprobación de Pedidos y precios / Créditos / Stock, administración y despacho de Bienes / Facturación / Cobranzas / Administración de Cuentas Corrientes.</p> <p>Asimismo no solo es recomendable la segregación de las funciones críticas y el control por oposición sino también se debe asegurar que las personas a cargo de estas tareas sean idóneas para realizarlas, es decir no solo separar tareas incompatibles sino también asegurar que quien las desarrolle tenga el conocimiento y la preparación para hacerlo.</p> <p>En los casos en que por limitantes de estructura y/u operatividad no fuera posible segregar adecuadamente las funciones, deberán implementarse controles compensatorios, es decir controles manuales dentro del proceso que, si bien son detectivos y no preventivos, ayudan a reducir el riesgo.</p>
	Ausencia de esquema de aprobación de compras por montos. La Orden de Compra es emitida sin requerir autorización.			
	Retiro de la mercadería del local del proveedor a cargo de persona no idónea.			
	El responsable de Compras es quien define la presupuestación para el cliente.			
	El control sobre el pedido terminado y la responsabilidad por despacho de los pedidos no está claramente definida, a veces lo ordena el Jefe de depósito a veces el vendedor.			
El remito es confeccionado por la recepcionista quien no participa del control de preparación de pedidos.				
Errores e inoportunidad en los registros e información	Ausencia de un sistema de gestión informatizado para el proceso de compras. Las Órdenes de Compra son confeccionadas en Excel con un formato preestablecido pero no permite consultar evolución o estado.	Implementar un sistema de gestión incrementa la eficiencia de las operaciones, reduce tiempos de gestión, homogeneiza las registraciones y permite automatizar controles. Asimismo centraliza la información, posibilita obtener reportes e informes de gestión para la medición y mejora continua.	ALTO	Se recomienda evaluar e implementar un sistema de gestión que permita automatizar y centralizar los procesos, asegurando el registro, autorización y trazabilidad de las operaciones así como la documentación, medición, seguimiento y el control de las mismas.
	No cuentan con un sistema de gestión de ventas, lo que perjudica conocer la trazabilidad y seguimiento de presupuestos aceptados o pendientes de aceptación, el estado de los pedidos, los despachos realizados, recepciones confirmadas.			
	Vulnerabilidad de los registros en planillas Excel, el único soporte de las operaciones de ventas es digital y no presenta controles.			

Figura 7: Matriz de Recomendaciones. Detalle de propuestas de mejora para cada uno de los riesgos y debilidades identificados.

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de Riesgos	Ambiente de Control Actual		Actividades de Control	
Riesgo	Debilidades / Observaciones	Impacto	Esfuerzo	Recomendación
Errores e inoportunidad en los registros e información	Registración inoportuna de las compras. La realiza el contador cuando busca las facturas.	El impacto de no registrar oportuna y correctamente las operaciones ocasiona no solo inconvenientes por no contar con información real y útil al momento sino sobre todo la posibilidad de percibir multas y/o inconvenientes para certificar los informes financieros por registración incorrecta. Registrar las transacciones o hechos en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible garantiza contar con información relevante, oportuna, confiable y utilidad para la toma de decisiones y sobre todo evitar retrasos o incumplimiento de pagos, incumplimiento de normas impositivas y/o contables.	BAJO	Las compras y las ventas se perfeccionan con la recepción / entrega del bien/servicio respectivamente. En el caso de las compras, las facturas deben ser selladas con fecha de recepción y registradas contablemente lo antes posible, tomando como límite que sea dentro del mes en que ocurrieron. Es importante considerar además que la fecha de vencimiento para el pago de las mismas cuenta desde la fecha de emisión de la factura independientemente de cuando la empresa las contabilice.
	Falta de oportunidad en la facturación de la venta. En algunos casos se realiza al momento de recibir el remito conformado y en otras oportunidades el remito se archiva y la facturación se realiza luego de un chequeo de la carpeta donde se encuentran archivados.			La facturación de la venta debe realizarse al momento de la salida de la mercadería. Es decir que el despacho del pedido debe enviarse al cliente con remito y factura emitida. De esta manera no solo se asegura la oportunidad, exactitud e integridad de los registros sino también, en caso de que ocurra algún siniestro en el traslado o entrega y si se cuenta con un seguro, al haber realizado la facturación, la cobertura podrá reclamarse por el precio de venta y no por el costo.
	Para las compras en efectivo se solicita la emisión del pago antes de retirar la compra.			En los casos en que se abonan las compras antes de recibir los bienes o servicios adquiridos, dichos pagos deben ser registrados contablemente como anticipos a proveedores y no ingresar al stock mercadería aún no recibida.
	Informalidad en comunicaciones tanto internas como externas relativas a los pedidos de ventas o de compras: verbales, presenciales y telefónicas.	Las comunicaciones informales no permiten contar con contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad de la información.	MEDIO	Las comunicaciones referentes a cada proceso deben siempre formalizarse por escrito ya sea a través de documentos prediseñados o bien algún otro medio fehaciente (manuales o digitales). Todos los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados, en tiempo y forma. Se recomienda para el proceso de Compras y de Ventas, diseñar formularios internos que permitan formalizar tanto las solicitudes de compras como los pedidos de ventas y aseguren la trazabilidad, medición y control de toda la información generada durante el proceso. Asimismo ambos procesos deberán soportarse dentro del sistema de gestión sugerido una vez implementado el mismo.

Figura 7 (continuación): Matriz de Recomendaciones. Detalle de propuestas de mejora para cada uno de los riesgos y debilidades identificados.

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de Riesgos		Ambiente de Control Actual		Actividades de Control	
Riesgo	Debilidades / Observaciones	Impacto	Esfuerzo	Recomendación	
Falta de gestión y tratamiento de cuestiones claves de cada proceso	ALTO	Inexistencia de un registro maestro de proveedores y ausencia de definiciones para la administración del mismo.	MEDIO	Se recomienda crear un maestro de clientes y un maestro de proveedores que permita centralizar los datos críticos y relevantes en un único registro de cada uno de ellos.	
		No contar con un registro unificado de datos maestros ocasiona retrabajos, posibilita errores, dificulta el acceso a la información la cual de todas maneras puede resultar duplicada, incorrecta, incompleta, etc.		Así mismo se sugiere formalizar de manera escrita un procedimiento para la administración de los datos maestros, incluyendo en cada uno mínimamente las siguientes definiciones: Maestro de Proveedores: requisitos para su alta, baja y modificación, clasificación e identificación de monoproveedores, responsables de su administración, registros y documentación. Maestro de Clientes: requisitos para su alta, baja y modificación, revisión y evaluación periódica de dichos requisitos, clasificación de los clientes, responsables de su administración, documentación de respaldo y archivo de legajos.	
	No existe un maestro de clientes. Ausencia de definiciones para la administración del mismo	El poder crear un maestro de proveedores y un maestro de clientes le facilitará la gestión y control de los datos otorgando a la empresa información unificada, confiable y accesible. Adicionalmente formalizar por escrito la administración de dichos datos maestros asegura la posibilidad de control.	En cada procedimiento se deberá: - Detallar cada actividad con su responsable, la documentación resultante o producto de la tarea, así como el sistema o soporte donde se registran, gestionan y archivan. - Establecer esquemas de autorización en las cuestiones que corresponda. - Definir el proceder en casos de excepción. - Determinar indicadores de revisión continua.		
	Debilidades en la gestión y desarrollo de proveedores (poca cantidad).	La poca cantidad de proveedores actuales resulta una amenaza para la empresa pudiendo ocasionar interrupciones, retrasos o ineficiencias en su proceso de abastecimiento. Poder gestionar el desarrollo de los proveedores actuales o de proveedores nuevos mejora las condiciones de negociación y reduce costos, agiliza y hace mas eficiente el servicio brindado por el área de compras, beneficia la productividad, a la vez que consolida y profundiza las relaciones con la cadena de valor.	MEDIO	Es clave el desarrollo de proveedores alternativos mínimamente para las categorías mas críticas. La empresa debería definir los lineamientos para gestionar y desarrollar proveedores existentes y/o nuevos en función de las necesidades de compra de la compañía actuales y/o a futuro, con el fin de minimizar el riesgo de que, por la poca cantidad de proveedores, la empresa se encuentre cautiva al momento de la compra y/o pueda verse afectado su proceso de abastecimiento.	
	Falta de planificación de compras. Imposibilidad de contar con información para anticipar las necesidades. Debido a la falta de control de inventario no se cuenta con información del stock mínimo y punto de reorden.	El error cuesta dinero, ya sea por tener stock inmovilizado o tener que parar por falta de insumos. Planificar las compras permite prever y mejorar las condiciones de negociación así como mejorar el servicio brindado por el área de abastecimiento.	MEDIO	Se recomienda realizar un análisis que permita determinar el stock óptimo y puntos de reorden en función de la capacidad física y financiera de la empresa. Considerar además las posibilidad de agrupar compras para obtener mejores condiciones de negociación, reducción de costos y ahorros.	

Figura 7 (continuación): Matriz de Recomendaciones. Detalle de propuestas de mejora para cada uno de los riesgos y debilidades identificados.

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de Riesgos		Ambiente de Control Actual		Actividades de Control		
Riesgo	Debilidades / Observaciones	Impacto	Esfuerzo	Recomendación		
Fraude, robo o pérdida en relación con diferentes activos	MEDIO	Falta de trazabilidad y seguimiento del estado de las Ordenes de Compras y de los Pedidos de Ventas.	Registrar las OC o los Pedidos de Ventas en planillas Excel hace en primera instancia vulnerables los registros, ya que permite modificaciones posteriores. Al mismo tiempo al no realizar un seguimiento de las mismas se desconoce su estado o evolución. Lograr contar con la trazabilidad desde el momento de su generación proporcionaría no solo información oportuna ante cualquier consulta sino también la posibilidad de medir indicadores que permitan identificar pendientes y gestionar seguimientos.	BAJO	Se sugiere, hasta tanto se cuente con la automatización del proceso, implementar controles dentro del registro actual. Se deben bloquear las OC y los Pedidos de Venta definitivos dentro de la planilla Excel de cada proceso actual por parte de un superior autorizante, con el fin de que dichos registros no puedan ser modificados y únicamente ir incorporando información de su evolución. Asimismo monitorear el seguimiento y evidenciarlo, para tener trazabilidad durante todo el proceso. Se sugiere medir el proceso a través de indicadores de gestión que permitan identificar donde se encuentran los puntos críticos a mejorar. Por ejemplo medir tiempos de gestión, ineficiencias internas, evaluación del desempeño del proveedor, gestiones de ventas por vendedor o zona, etc.	
		Falta de control unificado entre Orden de Compra-Remito-Factura. El cadete controla remito contra OC y en Depósito solo se controla la recepción física contra remito. En cuanto a los Pedidos de Venta, no existe control de concordancia entre la solicitud del cliente, la orden de producción, el remito confeccionado y el pedido físico a despachar.	La ausencia de este control en el caso de las compras puede ocasionar el pago de facturas por material no solicitado o bien no recibido correctamente o a un precio diferente del acordado. En el caso de las ventas puede ocasionar errores en la facturación y en consecuencia cobrar menos o bien tener que emitir posteriormente notas de crédito para corregir errores, así como pérdida de mercadería y errores que deriven en insatisfacción de los clientes.		BAJO	Se recomienda implementar un control entre la orden de compra, el remito y las facturas de proveedores para identificar que haya concordancia para su aprobación antes de preparar el pago al proveedor. Se sugiere implementar en el depósito antes de la salida de la mercadería, que el pedido a despachar se condice con lo solicitado por el cliente en su pedido, con lo facturado y con el remito conformado. Es correcto además definir márgenes de tolerancia de las diferencias y accionar para su gestión. Es importante dejar evidencia de la realización de esta gestión, puede ser a través de sellos en la documentación o bien firmas en un check list por ejemplo.
		Los cheques emitidos no llevan doble firma, no incluyen la leyenda "No a la Orden" y son enviados al proveedor con el cadete.	Emitir los cheques bajo estas condiciones posibilita el robo, hurto, fraude o connivencia en el circuito de pagos a proveedores.			BAJO

Figura 7 (continuación): Matriz de Recomendaciones. Detalle de propuestas de mejora para cada uno de los riesgos y debilidades identificados.

Fuente: Elaboración propia.