

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

**“Análisis de Sistema de Control Interno en empresa A. J. & J. A.
Redolfi”**

Autor: Rasello, Julián Mariano

DNI: 34.701.753

Legajo: VCPB29548

Director de TFG: González Torres, Alfredo

2019

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado tiene como objetivo brindarle a la empresa A. J. & J. A. Redolfi, las herramientas básicas para determinar y analizar y los controles internos de los diferentes sectores.

Teniendo en cuenta el sistema que utiliza la empresa para registrar las operaciones y las actividades desarrolladas en cada sector, se realizó un diagnóstico, del cual se ha hecho posible deducir que el sistema de control interno posee varias falencias afectando la confiabilidad de su situación.

En función a este diagnóstico, se logrará proteger los activos de la empresa y su patrimonio, detectar con precisión las debilidades y fortalezas, evaluar el adecuado cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los sectores intervinientes, y poner de manifiesto la importancia de la comunicación interna.

Palabras Claves:

- Control interno.
- Obligaciones.
- Activos.
- Sectores.
- Comunicación.

Abstract

The present work end of degree aims to provide the company a. J. & J. A. Redolfi, basic for identifying and analysing tools and internal controls of the different sectors.

Taking into account the system that the company uses to record operations and activities in each sector, was made a diagnosis, which has become possible to deduce that the internal control system has various shortcomings affecting the reliability of your situation.

According to this diagnosis, can be achieved to protect the assets of the company and its heritage, detect accurately the strengths and weaknesses, assessing the proper fulfillment of the obligations and responsibilities of each of the sectors involved, and to highlight the importance of internal communication.

Keywords:

- Internal control.
- Obligations.
- Assets.
- Sectors.
- Communication.

Índice

Introducción	1
Antecedentes	2
Análisis de Situación	4
Visión	4
Misión.....	4
Valores	5
Estructura de la empresa.....	5
Gestión de recursos humanos	6
Proceso de comercialización	7
Análisis de Contexto	9
Análisis FODA	11
Marco Teórico	13
Diagnóstico.....	16
Plan de Implementación	18
Objetivo general:	18
Objetivos específicos:.....	18
Alcance:.....	19
Recursos:	19
Acciones:	20
Marco de tiempo.....	22
Propuestas de Evaluación.....	24
Conclusiones y Recomendaciones	25
Bibliografía.....	27

Introducción

Partiendo del concepto de que el Control Interno puede ayudar a cualquier tipo de organización a alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia.

La empresa es A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Lleva 50 años en el sector mayorista de varios. En la actualidad la empresa presenta diversas dificultades para los procesos en las áreas operativas esto se debe al no contar con un sistema de control interno y establecer áreas que toda empresa debe de tener.

Se piensa que el origen del Control Interno, surge con la partida doble, una de las medidas de control, pero fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

En resumen, el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones. Las numerosísimas normas y reglamentaciones, sean éstas de carácter impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de organismos nacionales (federales), provinciales (estadales) y municipales, obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos, que la falta de cumplimiento de las mismas significan para sus patrimonios. A ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección. Por consiguiente la ausencia de un Sistema de Control Interno dentro de una empresa impide el alcance de sus objetivos y al no lograrlo surgen inconvenientes que pueden afectar seriamente la situación organizacional y financiera.

Utilizará las herramientas más adecuadas para valorar la información que tenga disponible, como son la cadena de valor, para detallar sus actividades primarias y de apoyo. Una vez descritas sus principales actividades por las que la empresa genera valor, concluirá en cómo se interrelacionan estas actividades y cómo hacen para conseguir una ventaja competitiva

con respecto a sus competidores. Los resultados obtenidos en estos análisis se utilizarán para llevar a cabo un análisis FODA, que le permitirá tener un diagnóstico de una manera clara y simple de la situación de la empresa. Por otro lado, también se realizará el perfil estratégico del entorno y perfil estratégico de la propia empresa, que ayudara a comprender cómo es la organización.

Antecedentes:

Se identificó estudios vinculados con la temática:

Tesis del Lic. Enrique Nicolás Rom, (2011): “Un marco de referencia para garantizar un control interno adecuado en una PyME industrial argentina”.

- Diseñar un marco conceptual que permita identificar y gestionar los puntos críticos más importantes que pueden afectar significativamente el esquema de control interno relacionado con los aspectos patrimoniales a lo largo de la evolución de una PyME industrial argentina.

Trabajo Final de Cielo, Daniel Alejandro, (2016): “Procedimientos de Auditoría Externa ante controles internos informáticos”.

- En las empresas que tienen implementado un sistema de control interno, para que sea de utilidad para la auditoría externa de estados contables, es necesario que el auditor deposite confianza en los controles que realiza la empresa. Para que el auditor decida depositar confianza, deberá evaluar el nivel de desarrollo y si funciona eficientemente.

Trabajo Final de Grado de Bosque Rocío y Ruiz Daniel, (2016): “El Control Interno y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Centro Motor S.A.”.

- El presente Trabajo Final de Grado tiene como objeto el rediseño del sistema de control interno del área Compras y Stock de Inventarios, de la empresa Centro Motor S.A., con el fin de establecer un sistema de control interno adecuado para mejorar la rentabilidad de la compañía. El propósito es contar con un sistema de control interno que permita gozar de información precisa para una correcta toma de decisiones.

Toda la propuesta del caso estará orientada al desarrollo de un adecuado sistema de control interno, adaptado, a una empresa familiar, que permita a todos los integrantes involucrarse con este sistema y al mismo tiempo evite que la dirección base el control y la

supervisión únicamente en la confianza que deposita sobre su personal. Para maximizar los beneficios de un sistema de control interno, las actividades de una organización deben llevarse a cabo dentro de un adecuado ambiente de control. Es por ello, que es también un objetivo, desarrollar un ambiente apropiado, adaptado a las principales características que diferencian a una empresa familiar y en particular a la empresa objeto de estudio.

Análisis de Situación

La empresa es A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

James Craik está ubicada en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, y cuenta con 5326 habitantes y una superficie de 145.000 m². Está inmersa en el corazón de la llanura pampeana, región de la República Argentina con un gran desarrollo agrícola-ganadero.

Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N. ° 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N. ° 10.

Visión

“Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

Misión

“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de

distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

Valores

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

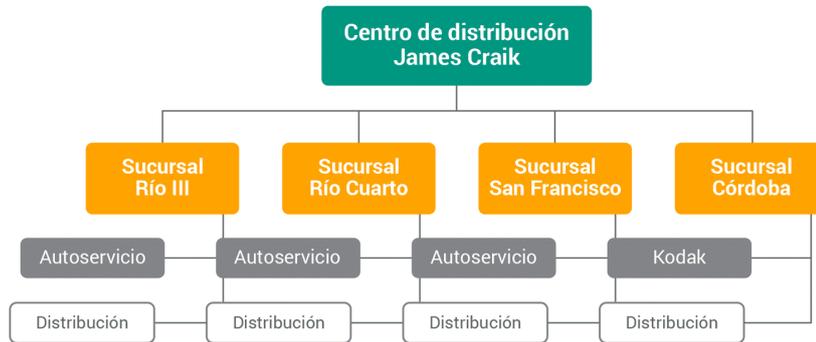
Estructura de la empresa

Organigramas.

A continuación, se presentan dos organigramas: uno con las sucursales y otro con la estructura interna de James Craik.

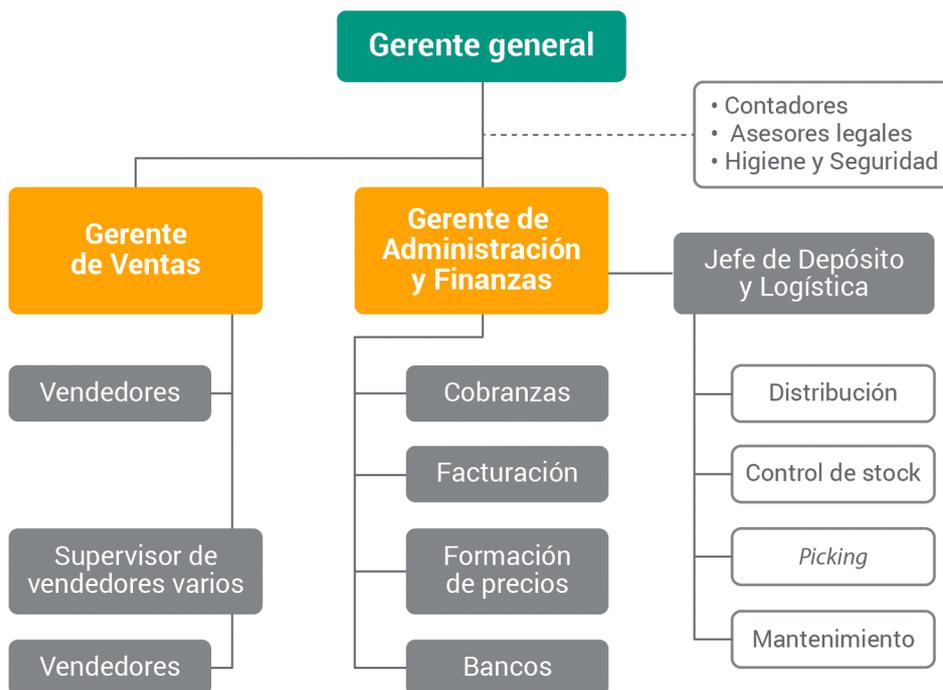
La figura 1 muestra cómo está formada la empresa en cuanto a sus sucursales y cómo está compuesta cada una de ellas con respecto a si posee autoservicio mayorista o ventas con distribución. Se puede observar que la sucursal de Córdoba no posee autoservicio mayorista y que tiene, en cambio, la distribución de productos Kodak.

Figura 1: Organigrama de sucursales.



La figura 2, en cambio, muestra cómo está formado el centro de distribución ubicado en James Craik, desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración.

Figura 2: Organigrama Centro de James Craik



Gestión de recursos humanos

Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos.

Desde el directorio se está trabajando en estrategias para abordar esta área en corto y mediano plazo.

Un dato de interés es que en general la empresa tiene una buena relación con sus

empleados y les da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra.

No tiene un proceso de selección de los empleados: se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante La Voz del Interior y otros diarios.

Otro dato de interés es que no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

Además, como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos (tienen baja rotación), en quien se confía, cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza. Esto en el área de Depósito les ha generado problemas, dado que algunos empleados que comenzaron a desempeñarse como choferes, por ejemplo, no tenían la preparación necesaria y hubo que volver atrás en la decisión (ser chofer es una responsabilidad que implica, por un lado, cuidar la mercadería siguiendo la logística y, por otro, el riesgo ante terceros en un vehículo de la empresa).

Para la nómina salarial, se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio.

Proceso de comercialización

El proceso de comercialización de AJR consta de tres etapas principales: abastecimiento, recepción y ventas. Cada una de ellas posee, a su vez, subetapas que se describirán a continuación.

Abastecimiento.

- Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi.
- Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega.
- La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo

que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto.

- La gestión de pedidos es una tarea muy importante porque, a través de esta, en cierta medida se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock.

Recepción.

- El segundo escalón en el proceso de comercialización se cumplimenta luego de que los pedidos se han realizado a cada uno de los proveedores.
- Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos. Esta tarea se realiza por medio de auto elevadores manuales o mecánicos.
- Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado, como por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual.
- Cuando la mercadería que se pidió no arribó y no se facturó, se informa al proveedor de ese faltante para que sea enviado en el próximo cargamento.
- Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda.
- La empresa posee actualmente 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte.

Ventas.

- Las ventas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. En algunos casos se venden productos en packs cerrados. Esto sucede generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible, con una política que generalmente tiene su base en precios bajos.
- AJR no tiene planes de financiación para sus clientes. El 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular.

Análisis de Contexto

El concepto de entorno se refiere a todo aquello que es ajeno a la empresa como organización (Mintzberg, 1984). Así, todas las variables contenidas en el panorama en el que la empresa va a promover su actividad. Pueden ser analizadas para posteriormente saber si su influencia sobre la empresa será positiva o negativa.

El objetivo principal del análisis de las cinco fuerzas de Porter (1982), es determinar el nivel de competencia de una determinada industria en la que opera la empresa, su posición respecto a sus competidores e identificar las bases de una estrategia competitiva. Las cinco fuerzas que analiza el modelo de Porter que influyen sobre el atractivo del sector son:

- Las barreras de entrada en relación con los competidores potenciales.
- La rivalidad entre las empresas competidoras del sector.
- La amenaza de productos sustitutos.
- El poder negociador de los proveedores.
- El poder negociador de los clientes.



Es importante resaltar que para que el análisis resultase útil, debe hacerse sobre el entorno inmediato, o competitivo, de la organización ya que si intenta realizar un análisis muy

general, la diversidad de influencias será de tal magnitud que reducirá la utilidad de la investigación.

1. Las barreras de entrada en relación con los competidores potenciales. Porter (1982) indicó que las barreras de entrada serían muy útiles si se aprenden a usar (“la barrera de uno puede ser una oportunidad para otro”):

Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N. ° 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N. ° 10.

Economías de escala.

Como es un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores. Esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

Inversiones de Capital.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

2. La rivalidad entre las empresas competidoras del sector. Los competidores se clasifican en dos grandes grupos:
 - Mayoristas con salones comerciales. En **Río Tercero**: Luconi Hnos. En **Río Cuarto**: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era. En **San Francisco**: Dutto Hnos. En **Córdoba**: Maxiconsumo, Jaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.
 - Empresas con preventistas y entrega a domicilio. Los principales competidores en la zona son **Rosental y Micropack**. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen asimismo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.: En **Río tercero**: Luconi Hnos. En **Río Cuarto**: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo. En **San Francisco**: Dutto y Vensall Hnos. En **Córdoba**: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.
3. La amenaza de productos sustitutos.

Diferenciación del producto.

Debido a que todas las empresas solo comercializan y distribuyen los productos, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios:

- Tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.
 - Financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días.
 - Asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.
 - Mix de productos.
4. El poder negociador de los proveedores.

Respecto de los proveedores, son mayormente empresas grandes y pymes, monotributistas en algunos casos. Eso equilibra la balanza al momento de negociación de los precios, pues al ser pocos pareciera que la empresa está presa al momento de comprar, pero gracias a la contrapartida de que los proveedores son pequeños, en muchos casos no pueden prescindir de la facturación que les otorga esta empresa. También se tiene relación de hace tanto tiempo, que es impensado perder como cliente a esta compañía. De todas formas, están en un proceso de búsqueda de proveedores que les permita disminuir el riesgo actual de dependencia que tienen con estos.

5. El poder negociador de los clientes.

Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

Análisis FODA

Según Bueno Campos (1996), el análisis FODA es un resumen del análisis tanto interno como externo. Esta expresión deriva de un acrónimo formado por las iniciales de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En él, se representan amenazas y oportunidades que presentan nuestro mercado y puntos débiles y fuertes de la empresa.

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas. • Asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. • Mix de productos. • Extensa trayectoria como distribuidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de desabastecimiento en algunas sucursales debido a la falta de capacidad de almacenamiento en el depósito central produciendo quiebres de stock en muchas oportunidades. • Ausencia de una visión innovadora que incorpore tecnologías ad-hoc, permitiéndoles ser competitivos y mejorar la atención a los clientes. • Debido al crecimiento acelerado que están registrando, el personal se ha confiado y descuidado el contexto competitivo.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Existe apertura comercial y las desregulaciones se están haciendo presentes, lo cual brinda oportunidad para expandirse. • Los ágiles medios de comunicación, permiten una atención personalizada y directa con el cliente. • Se presenta con la nueva infraestructura la exclusividad de la comercialización de Molinos Río de la Plata y Cepas en toda la Provincia de Córdoba. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia del mercado, especialmente en la zona, es un número grande de empresas que se dedican a la distribución de productos. • Las medidas económicas tomadas por el gobierno nacional, suba del tipo de cambio, creciente inflación y una caída en el consumo. • Integración hacia adelante de los Proveedores, esto significaría la pérdida de importantes clientes por parte de distribuidores mayoristas.

Marco Teórico

El control interno durante los últimos años ha estado adquiriendo mayor importancia en los diferentes países, a causa de los numerosos problemas producidos por la falta de responsabilidad efectiva sobre el mismo.

Se piensa que el origen del Control Interno, surge con la partida doble, una de las medidas de control, pero fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

Según Flower Newton (1976), puede conceptuarse al Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización.

Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas.

En 1985, en los Estados Unidos de América se crea un grupo de trabajo por la Treadway Commission, denominado Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos, bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organization), Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway, con el objetivo de dar respuesta a lo anteriormente señalado, estando constituido por representantes de las organizaciones siguientes: Asociación Norteamericana de Contabilidad (AAA); Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Asociados (AICPA); Instituto Ejecutivo Financiero (FEI); Instituto de Auditores Internos (IIA); Instituto de Contabilidad Gerencial (IMA).

En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones se publica en Estados Unidos el denominado Informe COSO sobre Control Interno, cuya importancia es poder garantizar, alcanzar, cumplir los objetivos propuestos, y lograr así la dirección acertada de las actividades de una organización.

El primer cambio importante en la manera de considerar el control interno surgió de la necesidad de disponer de información cada vez más confiable, como un medio indispensable para llevar a cabo un control eficaz. De ahí que los directivos asignen cada vez más importancia al empleo de información financiera y no financiera para controlar las actividades de las entidades bajo su dirección.

Según el autor (Fonseca) en su libro Sistema de Control Interno para Organizaciones, manifiesta: “que el control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración”. Así mismo el autor menciona que un paso importante en la aplicación del control interno es que se amplíe el estudio y evaluación de los controles del sistema contable, para arribar a una conclusión sobre su financiamiento. Si se encuentra debilidades materiales en el sistema de control interno contable, y las deficiencias no se corrigen, estas pueden incidir en la preparación de la información contable, o en el control de los activos de la empresa.

Con respecto a lo mencionado anteriormente, a través de aquellas aseveraciones se denota la importancia de la presencia de controles internos para una compañía y por ello todas las empresas en general requieren adoptar un modelo de evaluación del control interno más detallado y profundo para evitar riesgos y mejorar aspectos que faciliten la toma de sus decisiones. Este método debe ser dinámico y práctico dado los escenarios actuales de globalización y competitividad a nivel empresarial para evitar la ocurrencia de cualquier evento negativo que pueda afectar significativamente una organización.

Las ventajas del control interno son evidentes, ya que conducen a una organización dirigida más eficiente. Controles internos fuertes aseguran que recursos de la empresa sólo se utilizan para los fines previstos, minimizando considerablemente el riesgo de un mal uso de los recursos. El control interno también evita posibles irregularidades financieras mediante la detección rápida y luego a resolver cualquier problema que surja en el momento oportuno. Además, tener fuertes controles internos en su lugar se puede evitar que los empleados de una empresa para ser acusado de irregularidades o de apropiación indebida de fondos.

El control interno también tiene el potencial de desventajas. Si los controles internos están mal planificados o ejecutados, pueden dar lugar a la frustración o apatía de los empleados. Además, un sistema de control interno que se ha diseñado de manera demasiado rígida para permitir la adaptación a una organización en particular puede ser difícil de sostener. Tal vez la mayor desventaja del control interno, es que puede hacer que los auditores de las sociedades se conviertan en excesivamente dependiente del sistema de control interno, que puede conducir a relajarse otras medidas de control del fraude y el error.

Considerando la importancia del control interno en el manejo empresarial y el conocimiento de las personas para conseguir la optimización en los resultados del manejo de las operaciones es necesario:

- Definir el rol que juega el Control Interno en las empresas.
- La capacitación del personal para que no vulneren las normas de Control Interno.
- Mantener siempre una adecuada delimitación de funciones a través de un organigrama funcional.

Diagnóstico

A nivel organizacional, es necesario que la alta dirección comprenda la trascendencia e importancia del control interno, a través de una sensibilización como punto de partida para que este proceso pueda ser integrado a las demás áreas operativas de la empresa y no como una actividad forzada, compuesto por mecanismos burocráticos; como estrategia, los controles internos deben ser incorporados a la infraestructura para favorecer la consecución de los objetivos y reconocer la incidencia sobre los resultados de la gestión en los procesos de planificación, ejecución y supervisión. Esta actitud se verá reflejada en el nivel de concientización del personal respecto del control y dará las pautas de comportamiento.

Inicialmente se realizó el diagnóstico de requerimientos de control que consiste en la evaluación de la situación real de la empresa y su necesidad de implementar un sistema de control interno, primeramente se detecta que en la empresa no se tienen nociones sobre lo que es el control y con ello una falta de conciencia relacionada al riesgo, dentro de la cadena productiva se identificaron actividades aisladas en forma de revisiones sobretodo en la recepción y entrega de los productos, en estas áreas se nota la falta de capacitación del personal, adicionalmente dentro de los lineamientos administrativos se identifica la carencia de un código de ética que rijan el comportamiento del personal.

En conversación con el Gerente con respecto a la cultura de control se verificó que la toma de decisiones se encuentra centralizada por la misma estructura de la empresa (familiar), adicionalmente las actividades y todos los procedimientos de revisión o control se realizan de forma totalmente empírica, es decir por costumbre y/o experiencia, porque no existe una evaluación de riesgos previa lo que conlleva a que estas actividades sean correctivas y no preventivas, ya que se realizan posterior a la materialización de alguna situación en específico y solo si el dueño y gerente lo requiere.

No existe personal que se encargue de diseñar o evaluar controles (auditoría interna), solo se identificaron procedimientos de revisión o de control limitados en el área operativa, dado que la gerencia lo ve como el único punto crítico y riesgoso, ya que consideran la pérdida de mercadería como elemento que afecta la obtención de ingresos. Las actividades de revisión a niveles operativos son realizados por los familiares del dueño o él en persona, en estos se verifica que las cantidades sean las correctas (entregadas y recibidas), mientras que en los procesos administrativos no existe ninguna actividad de control ya que la confianza del dinero está sobre la hija del dueño, quien realiza la totalidad de los pagos y cobros. Finalmente ante la indagación sobre la realización de reuniones entre el dueño y sus familiares la respuesta es que

solo se llevan a cabo de forma esporádica para hablar de la situación financiera.

Del análisis FODA realizado, se pueden extraer varias conclusiones:

La empresa debe reforzar y aplicar los procesos definidos de tal forma que se vuelvan de obligatorio cumplimiento y que se exija que tanto la gerencia como empleados cuenten con un nivel de competencia profesional adecuado y ajustado a su cargo; comprender la importancia, objetivos y procedimientos del control interno. Se deben implementar métodos de contratación de personal que aseguren que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados; el personal debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios en forma práctica, metódica y permanente.

El sistema de información debe ser flexible, susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la Gerencia en un entorno dinámico de operaciones. La comunicación se puede fortalecer con herramientas tecnológicas que faciliten el acceso de forma confiable a la información.

Las observaciones anteriores permiten afirmar que la administración no tiene clara la importancia de los objetivos organizacionales ni del control interno como herramienta para alcanzar las metas de la administración. Esto demuestra la necesidad de establecer un sistema de control interno como mecanismo para enfocar el funcionamiento de la empresa hacia unos objetivos que deben ser diseñados por la gerencia, y dar soporte a todos los procedimientos que se realizan de forma automática y por costumbre y no tras una evaluación adecuada de los riesgos inherentes de su estructura operativa.

Plan de Implementación

El éxito de la implementación del sistema de control interno basado en el método COSO depende en parte de cómo se dividen, organizan y coordinan actividades de la institución, es decir, la estructura de la organización empresarial. Por otra parte depende en gran medida del grado de compromiso desarrollado en las personas que laboran en la institución, las cuales deben asumir los retos de los cambios, generándose en ellos una nueva cultura de control.

Las posibilidades del éxito de este proceso es mayor cuando este concuerda con la estructura de la entidad, por ello, en la medida en que la estrategia de implementación del sistema de control interno varía, con ella varía también la estructura y la cultura de la propia organización.

Las principales cualidades del modelo COSO: es un medio para alcanzar un objetivo, es decir, no es un objetivo en sí mismo, los diferentes controles deben construirse dentro de la infraestructura de la organización y sobre lo que ya está dispuesto, además requiere de un grupo de personas capacitadas para aplicarlo.

Para la concepción del proceso de implementación de un sistema de control interno, el diseño de la estrategia y su ejecución, los responsabilizados en estas actividades deben establecer un conjunto de etapas organizativas que se combinen con los objetivos estratégicos que dinamizan dicho proceso.

El control puede aportar un grado razonable de seguridad no la seguridad total a la dirección de una empresa por lo que existen limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno, estas limitaciones se deben a que las opiniones sobre las que se basan las decisiones en materia de control pueden ser erróneas.

Por medio de esta propuesta, la empresa contara con guías que le permitan promover una buena administración de sus recursos, bajo el marco de una adecuada estructura de control interno.

Objetivo general:

Elaborar, normar y estipular directrices bien definidas a través de los diferentes manuales de organización con el objeto de manejar las actividades y operaciones de modo adecuado y uniforme potenciando un eficiente control interno para A. J. & J. A. Redolfi.

Objetivos específicos:

- Formular la propuesta de control interno basado en el método COSO para "A. J. & J. A. Redolfi", como un instrumento de trabajo, objetivo y manejable que podrá ser cambiado o renovado con el tiempo, conforme con cambios que se generen en el desarrollo de sus

funciones.

- Proponer un mecanismo de control, que ayude a la empresa a cumplir con los objetivos propuestos de una forma más eficiente.
- Priorizar el cumplimiento de aquellas leyes y normas a las que está sujeta la entidad.
- Asegurar la exactitud y veracidad de la información, que maneja cada área, la cual será utilizada por la gerencia para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia laboral en cuanto al desempeño de las actividades por parte de los colaboradores, es decir que se genere un buen ambiente laboral.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua de la empresa.

Alcance:

El sistema de control interno, está dividido en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo y supervisión. Un adecuado ambiente de control, una metodología de evaluación de riesgos, un sistema de elaboración y difusión de información oportuna y fiable por de la organización y un proceso de monitoreo eficiente, apoyados en actividades de control efectivas, se constituyen en poderosas herramientas gerenciales. A partir de los cinco componentes se puede abordar y analizar la realidad de la organización obteniendo un diagnóstico organizacional en cuanto a estructura, procesos, sistemas, procedimientos y recursos humanos.

Se pretende analizar en forma integral los circuitos de la organización, identificando los elementos y características de cada uno de ellos y accediendo a toda la información documentada. Proporcionar los métodos más fiables para la minimización de riesgos potenciales con lo que se salvaguardara sus activos y recursos financieros. Los procedimientos aportarán a que la empresa disponga de instrumentos y mecanismos de planeación para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones.

Recursos:

A continuación se detallan los recursos utilizados en la totalidad de las actividades que conforman el plan de implementación del sistema de control interno en la empresa:

- Todos los trabajadores de la organización.
- Inmueble.
- Material de oficina.
- Equipos informáticos.

También se detalla el presupuesto estimado total de las actividades que conforman el plan de implementación. Se ha elaborado sobre la base de cada actividad a ejecutar, y producto de la valorización de los recursos necesarios. A continuación se muestra el detalle del presupuesto estimado por componente del sistema de control interno.

COMPONENTE DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	NÚMERO DE ACTIVIDADES	PRESUPUESTO TENTATIVO (EN PESOS)
AMBIENTE DE CONTROL	4	\$ 10,000.00
EVALUACIÓN DE RIESGOS	3	\$ 30,000.00
ACTIVIDADES DE CONTROL	2	\$ 10,000.00
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	2	\$ 10,000.00
MONITOREO Y SUPERVISIÓN	1	\$ 5,000.00
TOTAL	10	\$ 65,000.00

Acciones:

Con la siguiente propuesta esperamos contribuir al correcto desempeño de la empresa, en base al análisis de Control Interno enfocado al método COSO a través de componentes y sus factores respectivos realizados en la entidad. A continuación presentaremos las propuestas planteadas por componente:

Ambiente de Control.

El Ambiente de Control radica en generar un ambiente de trabajo adecuado, proactivo y favorable que contribuya con la prestación apropiada de los servicios y el compromiso por parte de todos los miembros de la organización hacia la eficiencia de las operaciones.

— La integridad y los valores éticos.

Implementar un Código de Ética para la entidad con la finalidad de promover la eficiencia laboral de todos los miembros que conforman la empresa, además que contribuya a la generación de un ambiente familiar en el que exista: respeto, honestidad, responsabilidad, etc.

— Estructura organizativa.

Si bien la empresa cuenta con una estructura organizativa definida, de acuerdo a los parámetros citados anteriormente podemos observar que se debe analizar la cantidad de personas que trabajan en ella, ya que no es la suficiente para el número de actividades que se realizan, por lo que existe personal que desempeña dos cargos a la vez.

— Asignación de autoridad y responsabilidad.

El Gerente debe ser el encargado de dar a conocer a los colaboradores claramente sus deberes y responsabilidades, para que cada persona tenga la autoridad necesaria para tomar decisiones oportunas. Cada empleado debe estar obligado a informar sobre las tareas ejecutadas y los resultados obtenidos, en función de lo que se espera lograr.

— **Políticas y prácticas de recursos humanos.**

Generar condiciones laborales favorables que incluyan la capacitación y desarrollo para permitir al personal, actualizarse e incrementar sus conocimientos y destrezas, evaluando el desempeño y motivando su liderazgo.

Evaluación de riesgos.

Los riesgos potenciales, ocasionan eventos que afectan las actividades diarias de la institución y que no se cumplan los objetivos organizacionales. Para ello es necesario identificar los riesgos, mediante:

— **Diseño de planes estratégicos.**

Para prever la pérdida de oportunidades en el mercado y establecer indicadores de gestión que le permitan tener información relevante para la toma de decisiones y a su vez fijar los mecanismos que le permitan identificar y controlar riesgos con el propósito de evitar pérdidas económicas o de patrimonio.

— **Dispositivos para analizar e identificar riesgos del entorno.**

Tanto los factores internos (Infraestructura, estructura administrativa y del personal, acceso a activos, tecnología) como externos (Económicos, regulatorios, tecnológicos, sociales y medio ambientales) y su impacto en el logro de los objetivos y que le permitan examinar cómo los riesgos deben ser manejados.

— **Sistema de evaluación y desempeño.**

Que permita valorar el desempeño de todos sus colaboradores, identificar posibles conflictos de intereses y actividades incompatibles para darles manejo adecuado.

Actividades de Control.

Cada área debe entregar informes sobre sus actividades, por ejemplo, informes en cuanto a las existencias y anomalías de inventario, análisis de ventas cada 3 meses.

— **Procesos para generar información.**

Se deben realizar procedimientos de control para la información de la empresa, mediante procesos que permitan clasificar, registrar, sistematizar y administrar toda la información sobre procesos, actividades y operaciones realizadas dentro de la misma.

— **Indicadores de rendimiento.**

Realizar indicadores de rendimiento para medir el desempeño de las personas que integran la organización. Es necesario emplear indicadores tales como: eficiencia, eficacia, economía.

Información y comunicación.

— Información.

Se incluirán informes semanales sobre los recursos de la empresa permitiendo dar un seguimiento necesario y verificando los datos obtenidos, éstos deben ser puntuales, accesibles y dotado de un formato consistente. A su vez, se emplearán mecanismos para conseguir la información externa sobre las condiciones de mercado, la competencia y los cambios económicos, para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones para contribuir con la productividad de la empresa, mediante reuniones abiertas.

— Comunicación.

Se comunicará oportunamente sobre las actividades de cada área y de los hechos económicos a la Gerencia.

Se les comunicará a los empleados los objetivos organizacionales y sus actividades, para su mejor desempeño.

En la empresa, se creará un buzón de sugerencias, quejas y otra información que serán recogidas y comunicadas a las personas pertinentes y a su vez investigadas, tomando las acciones correctivas correspondientes.

Monitoreo y Supervisión.

La empresa se debe enfocar en la identificación de controles débiles insuficientes, con el fin de orientar a su fortalecimiento e implementación durante la realización de las actividades de supervisión diarias en distintas áreas.

Se debe producir información estadísticas sobre los niveles de satisfacción de los clientes, niveles de ventas, los reclamos.

Se deben implementar programas de capacitación al personal, sobre el manejo de los sistemas informáticos que dispone la empresa.

Marco de tiempo.

El cronograma del plan de implementación, fue elaborado en coordinación con los miembros de la Gerencia, este cronograma fue aprobado a fines de Abril de 2019 y, a partir de la aprobación se han implementado las actividades planificadas. Se espera culminar la implementación total del sistema de control interno en el mes de Julio del 2019.

CRONOGRAMA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN												
ACTIVIDADES	SEMANAS											
	06/0	13/0	20/0	27/0	03/0	10/0	17/0	24/0	01/0	08/0	15/0	22/0
	5- 10/0 5	5- 17/0 5	5- 24/0 5	5- 31/0 5	6- 07/0 6	6- 14/0 6	6- 21/0 6	6- 28/0 6	7- 05/0 7	7- 12/0 7	7- 19/0 7	7- 26/0 7
Ambiente de Control												
La integridad y los valores éticos												
Estructura organizativa.												
Asignación de autoridad y responsabilidad												
Políticas y prácticas de recursos humanos												
Evaluación de riesgos												
Diseño de planes estratégicos												
Dispositivos para analizar e identificar riesgos del entorno												
Sistema de evaluación y desempeño												
Actividades de Control												
Procesos para generar información												
Indicadores de rendimiento												
Información y comunicación												
Monitoreo y Supervisión												

Propuestas de Evaluación.

RESUMEN DE ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
AMBIENTE DE CONTROL		
La integridad y los valores éticos	Charlas dirigidas a los trabajadores.	Informes.
Estructura organizativa.	Reuniones de la Gerencia.	Actas de reuniones.
Asignación de autoridad y responsabilidad	Charlas dirigidas a los trabajadores.	Informes.
Políticas y prácticas de recursos humanos	Charlas dirigidas a los trabajadores.	Informes. Reportes.
EVALUACIÓN DE RIESGOS		
Diseño de planes estratégicos	Plan implementado.	Informes.
Dispositivos para analizar e identificar riesgos del entorno	Plan implementado. Número de eventos ocasionados.	Informe. Documentos. Reportes.
Sistema de evaluación y desempeño	Número de eventos ocasionados.	Informes. Reportes de eventos.
ACTIVIDADES DE CONTROL		
Procesos para generar información	Número de Informes. Plan estratégico elaborado	Informes. Documento elaborado.
Indicadores de rendimiento	Inventario informático. Informes de seguimiento.	Informes.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
	Charlas de Control Interno incluidas en el Plan.	Informe. Documentos. Reportes.
MONITOREO Y SUPERVISIÓN		
	Seguimiento de medidas correctivas de los procesos.	Informes.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

Una vez finalizado el presente trabajo de reporte de caso podemos decir que el Control Interno son un conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por la organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, a la vez podemos decir que un Sistema de Control Interno es una actitud, un compromiso de todas y cada una de las personas que participan en las operaciones diarias, desde la gerencia hasta el operario con menor rango.

En tal sentido podemos afirmar que la Empresa A. J. & J. A. Redolfi cuenta con altos puntos críticos al no contar con una organización bien estructurada, ya que no existe un organigrama bien definido, ni con un manual de políticas, funciones y procedimientos en sus labores diarias dificultando la gestión de los procesos.

Al aplicar el modelo COSO como herramienta para realizar un Control interno que conllevo a evaluar el control de la empresa, nos permitió obtener un análisis de los riesgos más latentes identificando los puntos críticos en cada proceso; detectándose deficiencias en todas sus operaciones.

Al no contar con políticas y procedimientos que ayuden a mejorar los procesos, no se puede tener un adecuado manejo de los bienes, funciones e información de la empresa, generando una limitación de facultades en las áreas permitiendo arbitrariedades y decisiones indebidas que a largo plazo no se llegue a lograr los objetivos propuestos.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi no cuenta con una sólida cultura de control ya que tiene dificultades en la comunicación, sin existencia de adecuados canales para que el personal conozca a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades diarias de operatividad y control.

Recomendaciones:

- La empresa A. J. & J. A. Redolfi debe utilizar el presente trabajo para que tenga conocimiento sobre que es un control interno, ya que es de mucha utilidad para mejoramiento de todos sus procesos en las diferentes áreas existentes.
- Consolidar y evaluar las políticas de control y gestión de riesgos descritas en la presente investigación.
- El recurso humano dentro de una empresa es uno de los factores más importantes

para alcanzar la consecución de los objetivos institucionales, por lo que se recomienda la capacitación constante del personal que labora en los diversos departamentos de la empresa.

- Estructurar un sistema organizacional dentro de la empresa, estableciendo áreas para que no existe una sobre designación de funciones, otorgando atributos y responsabilidad a cada personal que labore en la empresa.
- Establecer mecanismos para evaluar el adecuado desenvolvimiento, cumplimiento y funcionamiento de las actividades encomendadas a cada área incorporando indicadores de rendimiento para el personal.

Bibliografía

Tesis del Lic. Enrique Nicolás Rom, (2011): “Un marco de referencia para garantizar un control interno adecuado en una PyME industrial argentina”.

Trabajo Final de Cielo, Daniel Alejandro, (2016): “Procedimientos de Auditoría Externa ante controles internos informáticos”.

Trabajo Final de Grado de Bosque Rocío y Ruiz Daniel, (2016): “El Control Interno y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Centro Motor S.A.”.

FLOWER NEWTON, E. (1976), Tratado de Auditoría, Ed. Contabilidad Moderna. Buenos Aires.

COOPERS & LYBRAND. (1997), Los Nuevos Conceptos de Control Interno. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

BUENO CAMPOS, E. (1996), Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos. Pirámide, Madrid.

MINTZBERG, H. (1984), La Estructuración de las Organizaciones. Ariel, Barcelona.

MENGUZZATO BOULARD, M.; RENAU PIQUERAS, J. J. (1991), La Dirección Estratégica de la Empresa. Ariel, Barcelona.

MORRISEY, G. L. (1995). Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación. Prentice Hall. Edición Digital. Florida.

PORTER, M. (1982), Estrategia Competitiva. C.E.C.S.A. México.

FONSECA LUNA, O (2011), Sistemas de Control Interno para Organizaciones. IICO, Lima.

GALBRAITH, J.; KAZANJIAN, R. (1986). Estrategia de implementación de la estructura de sistemas y procesos. San Pablo, Minnesota: West Publishing.

SANTILLANA GONZALEZ, J. R. (2003). Establecimiento de Sistemas de Control Interno, La función de Contraloría. Editorial Thomson. Tercera edición, México.