



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE GRADUADOS



Especialidad en Contabilidad Superior y Auditoría

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIDAD**

Diseño de un Sistema de Control Interno para una distribuidora de  
bebidas líder en la provincia de Córdoba.

Autora:

Cra. Franca Ventura Moroni

Tutor:

Cr. Dapena Juan Lucas

-2019-



Diseño de un Sistema de Control Interno para una distribuidora de bebidas líder en la provincia de Córdoba. by Ventura Moroni, Franca is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



## **Agradecimientos**

A mi tutor Juan Lucas Dapena, como así también a los profesores que formaron parte de esta especialización en Contabilidad Superior y Auditoría, al profesor Dr. Juan Arguello, quien nos guio en este trabajo final.

Por otro lado, a la profesora Dra. Eliana Werbin, por su dedicación, predisposición y contención en la Escuela de Graduados.

Por último, a la empresa Mariano Fernandez e Hijos SRL, que me abrió las puertas para poder realizar este trabajo en conjunto.

## **Resumen**

En el presente trabajo analizaron las variables de control interno que existían en la empresa Mariano Fernandez e Hijos SRL. y se propuso un diseño de control para que contribuya al cumplimiento de objetivos gerenciales. Del análisis de los riesgos detectados y evaluados, como el alta de clientes ficticios, pedidos rechazados, creación de pedidos inexistentes, clientes no visitados por choferes que no respetan las rutas, se propusieron cinco controles internos. Los mismos contribuyen al cumplimiento de objetivos de las áreas y a la disminución de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos detectados. A su vez se propuso incorporar un área de auditoria, que colabore con el control de los procesos. Y también se propuso la confección e implementación de un manual de procedimiento que tenga el detalle de las responsabilidades, tareas, alcances, entre otras cosas.

**Palabras claves:** Auditoria interna- Riesgos-Procesos

## **Abstract**

In the present work, they analyzed the internal control variables that existed in the company Mariano Fernandez e Hijos SRL. and a control design was proposed to contribute to the fulfillment of managerial objectives. From the analysis of the detected and evaluated risks, such as the registration of fictitious clients, rejected orders, creation of non-existent orders, customers not visited by drivers who do not respect the routes, five internal controls were proposed. They contribute to the fulfillment of the objectives of the areas and to the reduction of the probability of occurrence of the detected risks. At the same time, it was proposed to incorporate an audit area, which collaborates with the control of the processes. And it was also proposed the preparation and implementation of a procedure manual that has the detail of responsibilities, tasks, scope, among other things.

**Keywords:** Internal Audit-Risks-Processes

## Índice

Introducción.....	6
Metodología.....	9
Resultados y discusión.....	12
<b>Estudio exploratorio bibliográfico sobre la auditoría interna y el control interno en el contexto de la empresa. ....</b>	<b>12</b>
Componentes del control interno: .....	20
El ambiente de control.....	21
Evaluación de riesgos.....	24
Actividades de control.....	26
Información y comunicación .....	27
Supervisión y monitoreo.....	29
<b>Estudio exploratorio de la experiencia práctica sobre el desarrollo del control interno en la distribuidora de bebidas líder en la provincia de Córdoba .....</b>	<b>30</b>
Descripción de la empresa.....	30
Organigrama .....	31
<b>Identificar la existencia de procesos internos, el funcionamiento de los mismos y su contribución al cumplimiento de objetivos. ....</b>	<b>32</b>
Proceso de ventas: .....	32
Proceso Logística: .....	35
<b>Diseñar un sistema de control interno que contribuya al cumplimiento de objetivos.....</b>	<b>39</b>
Planteo de Objetivos Estratégicos .....	39
Análisis de Ocurrencia e Impacto .....	39
Diseño de Controles Internos.....	40
Frecuencia del monitoreo y retroalimentación.....	49
Conclusiones .....	50

Bibliografía.....	52
Anexo I.....	53
Anexo II .....	56
Anexo III .....	64
Anexo IV .....	68

### **Índice de tablas**

Tabla 1: Tabla resumen de deficiencias del control significativas y materiales.....	19
Tabla 2: Identificación de acontecimientos, análisis de ocurrencia e impacto.....	40

### **Índice de figuras**

Figura 1: Organigrama de la empresa Mariano Fernandez e Hijos SRL.....	31
Figura 2: Esquema del proceso de ventas.....	33
Figura 3: Esquema del proceso de logística.....	36
Figura 4: Esquema del proceso de ventas con el control del subproceso alta clientes nuevos.....	42
Figura 5: Esquema del proceso de ventas con el control del subproceso pedidos inventados.....	44
Figura 6: Esquema del proceso de Logistica con el control del subproceso venta de pedidos rechazados.....	45
Figura 7: Esquema del proceso de Logistica con el control del subproceso venta de pedidos rechazados.....	47
Figura 8: Esquema del proceso de Logistica con el control del subproceso venta de pedidos rechazados.....	48



## **Introducción**

El presente trabajo presenta un diseño de un sistema de control interno, adaptado a la empresa Mariano Fernandez e Hijos S.R.L. Ésta se dedica a la comercialización y distribución exclusiva de productos de Cervecería y Materia Quilmes, está ubicada en la ciudad de Villa Allende, cuenta con una planta de 130 empleados.

Para comprender mejor el sistema de control interno se debe definir el significado de auditoría interna, es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización (Instituto Internacional de Auditores, 2017). Aquí se describe a la auditoría interna como independiente, lo que implica libertad para que el auditor determine el propio alcance del trabajo y objetividad desempeño de sus tareas. La independencia permite a los auditores internos emitir juicios imparciales y equilibrados.

En lo que respecta a la auditoría interna, ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno (Instituto Internacional de Auditores, 2017). Por consiguiente, el control interno es un factor clave en el logro de objetivos organizacionales (Durand Baquerizo, 2004), el mismo, es un proceso realizado por la dirección, gerencia y demás personal, con la finalidad de dar un aseguramiento razonable respecto al cumplimiento de objetivos relacionados con la confiabilidad de la información financiera, eficacia y eficiencia de las operaciones y a su vez, con el cumplimiento de leyes y regulaciones.

El control interno cuenta con distintos componentes, (Norka, 2005), que se plantean en el marco integrado de control interno COSO (Gaitan, 2015), necesarios para proporcionar una seguridad razonable a los objetivos de control, ellos son, en primer lugar, el ambiente o entorno de control, trata del marco en el cual se desenvuelven las operaciones, donde se encuentran elementos como la integridad y valores éticos de la organización, comunicación, políticas y procedimientos. En otras palabras, el ambiente de control marca cual es la filosofía de la gerencia.

En segundo lugar, la evaluación de riesgos, lo que se entiende por la causa probable de que no se consigan los objetivos organizacionales, la organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que identifiquen, analicen y disminuyan los mismos (Norka, 2005). Es por eso que, el ente debe conocer que acontecimientos pueden afectar al logro de los objetivos de la organización, cual es la probabilidad de ocurrencia y su impacto. Es importante también, identificar los riesgos de las actividades de la empresa en su conjunto, como así también en forma individual, ya que existen riesgos inherentes a algunas actividades y riesgos de control.

En tercer lugar, se definen las actividades de control como aquellas medidas tendientes a lograr objetivos fijados por la dirección y a disminuir los riesgos del negocio. También se describen como las políticas y procedimientos que ayudan asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas (Durand Baquerizo, 2004); Existen distintas actividades de control como, por ejemplo, la revisión de desempeño de gerentes, el procesamiento de información que requiere controles que aseguren la precisión y la integridad, controles físicos sobre activos y registros, la debida separación de funciones, entre otras.

El cuarto componente, consiste en la información y comunicación, elementos esenciales en una estructura de control interno, se refiere a los métodos empleados para identificar, reunir, clasificar, registrar e informar acerca de las operaciones de la entidad y para observar la contabilidad de los activos relacionados (Durand Baquerizo, 2004). De ahí que, la comunicación permite transmitir la cultura de la organización, la información debe fluir en forma transparente, ya que mayor información y transparencia rodee a los procesos de la compañía, la misma contara con un sistema de control interno menos débil.

Por último, el componente de monitoreo o supervisión, se refiere a la evaluación continua o periódica de calidad del desempeño del control interno, con el propósito de determinar que controles están operando de acuerdo con lo planeado y que se modifiquen según cambios en las condiciones (Durand Baquerizo, 2004), es decir, se trata de actividades continuas incorporadas en las operaciones normales para asegurar las actividades de control, tanto desarrolladas por la gerencia y sus dependientes, como así también por los auditores internos y externos.

Para finalizar y como soporte de la auditoria interna, en empresas de gran magnitud como la Distribuidora del presente trabajo, es necesario contar, con un sistema de gestión contable que permita facilitar los procesos y la obtención de información relacionada con el control interno.

Finalmente, el control interno es un proceso que es diseñado para proporcionar seguridad razonable acerca del cumplimiento de los objetivos de la organización, en relación a la eficiencia de las operaciones, a la confiabilidad de la información y al cumplimiento de las normas y regulaciones.

El objetivo de este trabajo final fue diseñar un Sistema de Control Interno para la distribuidora Mariano Fernandez e Hijos SRL, para que contribuya al cumplimiento de objetivos gerenciales.

## **Metodología**

Este trabajo se realizó en base a estudios exploratorios de carácter bibliográfico, conforme a los ejes temáticos y autores que se mencionarán en los puntos siguientes:

### **1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la auditoria interna y el control interno en el contexto de la empresa:**

Se analizaron marcos teóricos respecto a los conceptos de auditoria y control interno, su importancia en toda organización y los beneficios vinculados.

El estudio se llevó a cabo con base en la siguiente bibliografía:

- Belmonte (2017)
- Coopers & Lybrand (1997)
- Dapena Fernandez (2015)
- Durand Baquerizo (2004)
- Instituto Internacional de Auditores (2017)
- Norka (2005)
- Rivas Marquez (2011)

### **2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo:**

Se analizaron marcos teóricos respecto a los conceptos que hacen a los componentes del control interno.

El estudio se llevó a cabo con base en la siguiente bibliografía:

- Coopers & Lybrand (1997)
- Durand Baquerizo (2004)
- Gaitán (2015)
- Instituto Internacional de Auditores (2017)
- Norka (2005)
- Plasencia Asorey (2010)
- Rivas Marquez (2011)

### **3. Estudio exploratorio de la experiencia práctica sobre el desarrollo del control interno en la distribuidora de bebidas líder en la provincia de Córdoba.**

a) Unidad de análisis: Sistema de Control Interno de la Distribuidora Mariano Fernandez e Hijos SRL.

b) Evaluación de variables:

- Estructura organizativa: Descripción de la empresa, áreas y responsabilidades.
- Procesos internos: Identificar la existencia de los mismos, el funcionamiento y su contribución al cumplimiento de objetivos.
- Características del sistema de control interno: Evaluar su efecto en los procesos.
- Factores de riesgo: Analizar cuales afectan a las distintas áreas, e identificar los más riesgosos.

c) Las técnicas utilizadas para la evaluación de variables:

- Entrevistas con personal clave. (Anexo I)
- Revisión de manual de procedimiento u otros documentos de comunicación interna. (Anexo III)
- Observación directa simple de los procesos.
- Revisión de recomendaciones emitidas por los auditores externos en los informes.

#### **4. Propuesta para el diseño de un control interno para una empresa distribuidora de bebidas líder en la provincia de Córdoba:**

Se llevó a cabo el diseño de un Sistema de Control Interno, que se adapta a las necesidades particulares de la actividad de la empresa, la venta y distribución de bebidas. El sistema se adecuo a los procesos que se identificaron como más riesgosos, como así también según el ambiente de control, la calidad de la comunicación interna y también de los procesos y controles existentes.

VARIABLES PARA EL DISEÑO:

- Planteo de objetivos estratégicos.
- Identificación de acontecimientos, posibilidades de ocurrencia de los mismos, y análisis del impacto.
- Diseño de controles internos, a través de procesos y del sistema de gestión de la empresa.
- Designar frecuencia de monitoreo y retroalimentación del control.

## **Resultados y discusión**

### ***Estudio exploratorio bibliográfico sobre la auditoría interna y el control interno en el contexto de la empresa.***

Las empresas a nivel mundial se enfrentan día a día con abruptos cambios generados en las coyunturas que las rodean. Es por ello que, las organizaciones deben ir adaptándose a las necesidades que el entorno exige. Esta evolución representa un cambio de rol de la auditoría interna, dejando de ser vista como una inspección que busca errores o fraudes, para convertirse en un pilar para la obtención de objetivos (Belmonte, 2017). Por consiguiente, la auditoría interna debe cumplir con ciertos principios fundamentales, entre ellos son: la integridad, competencia y diligencia profesional, la objetividad e independencia, alineación con los objetivos y estrategias organizacionales, aseguramiento en base a riesgos, entre otros (Instituto Internacional de Auditores, 2017).

Así mismo, la misión de la auditoría interna consiste en mejorar y proteger el valor de las organizaciones proporcionando aseguramiento objetivo, asesoría y conocimiento basado en riesgos (Instituto Internacional de Auditores, 2017). Comprendiendo en primer lugar, el aseguramiento como la evaluación objetiva de las evidencias para proporcionar una conclusión independiente respecto de un proceso, sistema o control. En segundo lugar, la asesoría o consulta, como aquellos que por lo general suelen ser a pedido del cliente, donde éste es quien delimita la naturaleza y el alcance del trabajo. Y, por último, la gestión de riesgos, representa la posibilidad de que ocurra un acontecimiento y que tenga un impacto en el logro de los objetivos (Instituto Internacional de Auditores, 2017).

En el caso de la Distribuidora Mariano Fernandez e Hijos SRL, no cuenta con un área de auditoría interna, tampoco existe una gestión de riesgos planteada como tal. Los riesgos que

existen o las problemáticas que surgen se tratan por periodos semanales entre los jefes de las distintas áreas (Ver anexo I). En consecuencia, es importante una adecuada gestión de riesgos, donde puedan ser identificados, evaluados, y decidir si el riesgo es de un nivel aceptable o no, tomando medidas para responder ante ellos. De allí deriva el concepto de control, como toda medida que toma la dirección, la gerencia y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos (Coopers & Lybrand, 1997).

Por lo que, el control interno ayuda a que exista una seguridad razonable en el sistema contable, estableciendo procesos administrativos y contables que colaboran con el cumplimiento de los objetivos. Asimismo, aplicar un debido control interno revela las alteraciones y errores, proponiendo una solución factible evaluando todos los procesos. Permitiendo al auditor contar con seguridad sobre la información de las transacciones empresariales. En la última década los controles internos han tomado una orientación dirigida prioritariamente a fomentar la eficiencia, reduciendo el riesgo en la consecución de los objetivos, asegurando la confiabilidad de la información financiera y la de gestión (Rivas Márquez, 2011).

En la empresa bajo análisis, no existen controles estipulados como tales, los procesos son realizados de acuerdo a las tareas que debe realizar cada área y las mismas deben reportarse a los responsables de área. Esto puede derivar en dos consecuencias, la primera, puede estar perdiendo eficiencia y eficacia en la realización de los procesos, la segunda, actualmente no puede confiar con seguridad en la información para la toma de decisiones.

De manera que, a nivel organizacional, se realza la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la trascendencia del control interno y la incidencia del mismo sobre los resultados de su gestión. Esencialmente la consideración del



control como un proceso integrado a las operaciones de la empresa y no como un conjunto de reglas (Rivas Márquez, 2011). Es decir, el control interno debe incorporarse dentro de los procesos cotidianos de toda empresa, como un paso más dentro de cada actividad, generando de esta forma el hábito, promoviendo así que, en todas las áreas tengan como política contar con algún sistema de control interno.

En base a todo lo expuesto, existen deficiencias en las organizaciones privadas con respecto a los sistemas de control interno (Norka, 2005):

1. En la mayoría de las organizaciones no existen planes ni manuales que permitan conocer las funciones de los empleados, como así tampoco conocen los objetivos organizacionales,
2. No están claras las líneas de autoridad ni de comunicación,
3. Escasa segregación de funciones, independientemente del tamaño de la organización, la responsabilidad de tareas que pueden inducir a irregularidades o fraudes, recaen en una persona.
4. No existe un adecuado control sobre los activos organizacionales.
5. No está clara la figura jurídica de la organización, se confunde la misma con la de los dueños o socios.
6. No se percibe al sistema contable como un factor más que interactúa en la organización, sino como un ente independiente, que tiene fines tributarios, por lo que no se toma en cuenta, en muchos casos, para la toma de decisiones.

En estos puntos se evidencia que, si por escrito no están especificadas las funciones de cada empleado, puede existir el trabajo cruzado, es decir que, dos personas estén realizando el mismo trabajo. Así también, puede existir que algún proceso no esté supervisado por la persona idónea. A su vez, si no están claras las líneas de autoridad, se puede tergiversar las responsabilidades por puesto, haciendo un vacío en cuanto al compromiso de cada empleado con su función. Por ejemplo, en el caso de la distribuidora, la gerencia manifestó que en el área de administración se están realizando trabajos cruzados. A su vez, al no tener los procesos por escrito en manuales donde no se especifiquen las responsabilidades, alcances y capacidades de cada puesto, genera discordia a la hora de trabajar (Ver anexo I).

Por otro lado, una falencia que se menciona en el apartado 3, está vinculado con la falta de segregación de funciones. Cuando múltiples actividades son realizadas por un empleado puede llevar a éste a tomar hábitos que van en contra de la eficiencia, o realizar tareas que induzcan en irregularidades. Si a esto se adiciona que no existen procesos por escritos, cuando estas personas no estén para cumplir sus funciones, el que lo reemplace difícilmente pueda cumplir con sus tareas sin tener un manual de procedimientos.

Cuando se refiere a una falta de control sobre los activos organizacionales, representa que existen organizaciones que no tienen control de stock o si lo tienen no es el adecuado. Otro caso puede ser, en el que el stock no cuenta con las medidas de seguridad que requiere. En el objeto de estudio del presente trabajo, la distribuidora, existen distintos riesgos que afectan a este sistema de control. Por ejemplo, que el depósito no esté en condiciones de orden; otro ejemplo, la circulación de personas por el depósito sin autorización, hecho que sucedía hace unos años, y

actualmente cuenta con un enrejado donde solo personal autorizado, mediante llaves puede ingresar al mismo (Ver anexo I).

El punto número 5 y 6 representa deficiencias que son muy recurrentes en empresas familiares, donde los dueños tienden a saltar los estándares y procesos estipulados. De esta forma, se desdibuja la línea entre lo que es la empresa y los dueños, generando así fallas internas en los distintos procesos. En la firma, esto suele darse a menudo, en la primera entrevista con la gerencia, se evidenciaron problemas con ventas que realizan en forma directa los dueños, sin respetar procesos, y sin pasar por el área de ventas. También la gerencia menciona, problemas con los cheques y la disponibilidad de los mismos, que administración pierde el registro, y debe indagar para poder avanzar sobre el mismo (Ver anexo I)

En cuanto al punto número 6, en las empresas argentinas el concepto de información varía porque varía también el usuario de la misma. En estos casos el principal usuario de la información es el fisco y los organismos reguladores de las personas jurídicas. A los inversores la empresa les debe mostrar que genera utilidades para tornar atractiva la inversión en dicha empresa, mientras que la información que se brinda al fisco apunta básicamente a disminuir al máximo las ganancias obtenidas para minimizar el pago de impuestos (Dapena Fernandez, 2015). Por lo anteriormente descripto, es que, las empresas en el día a día utilizan una contabilidad de gestión paralela a la contabilidad de libros. Ya que, la de gestión contiene información para la toma de decisiones, y la de libros contiene información a ser presentada ante los distintos organismos.

En el caso de Mariano Fernandez e Hijos SRL, el sistema DEPLUS, es creado específicamente por y para la Cervecería y Maltería Quilmes SAICAYG, es decir, que tiene los

estándares de una gran empresa con la trayectoria de la Cervecería, cuenta con puntos que fomentan la registración de todos los procesos de las distintas áreas. Es decir, que la contabilización de los procesos se hace en forma eficiente, por lo que debería la distribuidora trabajar con los reportes derivados del sistema de gestión DELPUS para las tomas de decisiones. Asimismo, teniendo todas las herramientas a nivel sistema de gestión, se debe dar importancia a los errores o riesgos de los procesos, dando alguna solución a los mismos, para que exista cierto grado de confiabilidad en la información que se ingresa al sistema. Un ejemplo de esto, cuando se quiere gestionar un pago a proveedores, se ingresa al sistema y se genera un reporte de los cheques de terceros disponibles, si alguno de los dueños saca un cheque sin dar aviso a la administración, en el reporte del sistema figuraran cheques que ya fueron entregados. Por lo que, la administración puede estar generando un pago con un cheque que en el lugar de guardado de los mismos no se encuentra físicamente porque ya fue utilizado y no fue dado de baja en el sistema. A su vez, si la orden de pago se genera, la misma tiene asociada una retención de Ingresos Brutos, ya que la Distribuidora es agente de retención y percepción de Ingresos Brutos de la Provincia de Córdoba. Todo este proceso debe revertirse cuando el encargado de los pagos verifica que físicamente no existe dicho cheque y fue entregado, por lo que debe eliminar la orden de pago, eliminar la retención de Ingresos Brutos, comenzar nuevamente el proceso de pago a proveedores, y a su vez localizar a donde fue el cheque que figura en sistema. En síntesis, no cumplir con una parte del proceso de cheques, implica la pérdida de eficiencia, por un lado, y por el otro genera una distorsión en la información, es decir, si ese día la gerencia quería saber cuáles eran las disponibilidades de la empresa, en el reporte de cheques iban a figurar como disponibles cheques que ya no lo estaban, de esta forma las decisiones que se tomaran bajo ese reporte podrían no ser acertadas.

En otro orden de cosas, existen criterios de catalogación sobre las debilidades de control interno. Consta de ciertos pasos, el primero apunta a evaluar los controles existentes y determinar el grado de fiabilidad de los mismos. El segundo, analizar si existen deficiencias de control y, en tercer lugar, informar si las deficiencias observadas afectan a los estados financieros, de ser así, clasificarlas en materiales o significativas (Durand Baquerizo, 2004). En cuanto a las debilidades del sistema de control, se pueden definir en dos variables de impacto o de magnitud; Impacto, implica que la debilidad observada en el control tiene o puede tener una implicancia en los estados financieros; Magnitud, brinda la importancia de la deficiencia observada, y aquí es donde las deficiencias pueden clasificarse en significativas o materiales (Durand Baquerizo, 2004):

Deficiencias significativas: Cuando por sí misma o por combinación con otras, pueden originar un error relevante en los estados financieros, y existe una probabilidad más remota de que tal error sea prevenido. Por lo general, son debilidades que afecta a la capacidad de los procesos para registrar, procesar y pueden ser productos de la ausencia de controles, errores en el diseño o ejecución.

Deficiencias materiales: Cuando por sí mismas, o en combinación con otras, puede originar un error material, de difícil detección o prevención, en los estados financieros.

Para una mejor comprensión de lo anteriormente descrito se adjunta la siguiente tabla donde se resumen las distintas deficiencias.

Tabla 1: Tabla resumen de deficiencias del control significativas y materiales.

<b>Deficiencia</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Efecto</b>
De control	Posible	Apreciable
Significativa	Más que remota	Significativo
Material	Más que remota	Material

*Tomado de Durand Baquerizo, 2004*

Por último, en cuanto al nivel de control, se pueden clasificar en:

Óptimos: Cuando además de estar documentados y ser difundidos, se evalúan periódicamente y todo el sistema está en un programa de gestión de riesgos y sistemas automáticos de autocontrol (Durand Baquerizo, 2004). La evaluación periódica es muy importante ya que permite que las deficiencias se identifiquen y puedan resolverse oportunamente. El hecho de que estén automatizados implican que en las políticas de la empresa se ha dado la relevancia al sistema de control y se ha considerado como parte sustancial de la firma.

Fiabiles: Cuando existen controles, están documentados y difundidos, se evalúan periódicamente y las deficiencias se identifica y resuelven oportunamente, aunque el funcionamiento del sistema requiere un esfuerzo significativo (Durand Baquerizo, 2004). Esto sugiere que el sistema no cumple con la ecuación costo-beneficio, o requiere mucho tiempo y esfuerzo el poder llevar adelante dicho sistema.

Insuficientes: Cuando existen controles, pero no están totalmente documentados, difundidos o no se evalúa regularmente su efectividad, y no se solucionan oportunamente las deficiencias que se detectan (Durand Baquerizo, 2004). Esto está vinculado con las deficiencias

que describía Norka anteriormente, cuando no existe en las organizaciones planes ni manuales que permitan conocer las funciones y los objetivos organizacionales. Puede verse este tipo de controles en empresas que quieren comenzar a implementar un sistema de control, y empiezan con algunos procesos, dejando otros sin documentar.

No fiables: Cuando no existen controles, o si existen no están documentados, no está comprobada su efectividad, no se analizan las deficiencias que detectan los controles (Durand Baquerizo, 2004).

Del análisis precedente surge que, el rol de la auditoría interna está tomando un gran protagonismo en las organizaciones actuales, adaptándose a las necesidades que surgen. La relevancia de contar con un adecuado sistema de control, que esté relacionado con todas las actividades de la organización contribuye a la eficiencia en la obtención de resultados.

Por lo que, en base a lo anteriormente descrito y según la primera entrevista con la gerencia, (Anexo I), la distribuidora Mariano Fernandez e Hijos SRL no cuenta con un área de auditoría interna ni una gestión de riesgos. Por otro lado, tampoco existen controles estipulados, que pueden generar pérdida en la eficiencia y eficacia de los procesos, como así también falta de confiabilidad en la información para la toma de decisiones.

**Estudio exploratorio bibliográfico sobre el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo:**

**Componentes del control interno:**

El control interno permite que un proceso pueda ser evaluado en cualquier punto de su desarrollo, lo llevan a cabo los empleados, obreros, administradores que intervienen en todos los niveles. Según el modelo COSO (Durand Baquerizo, 2004), el control interno debe contemplar los siguientes elementos o componentes que están relacionados entre sí para poder garantizar, la confiabilidad de la información financiera, eficiencia y eficacia de las operaciones y por último el cumplimiento de leyes y regulaciones (Plasencia Asorey, 2010):

### ***El ambiente de control***

El contexto donde se desarrollan las actividades organizacionales debe estar signado por la filosofía de gestión de la gerencia, donde el control debe basarse en la integridad y el compromiso ético, el cual debe reflejarse en todos los niveles de la organización. Conformado por los aspectos que marcan el funcionamiento de la organización y su sensibilidad hacia el control. Este componente está relacionado con la integridad y competencia del personal. Como así también, con los valores éticos que influyen en la filosofía de la administración, el estilo operativo. Así mismo, la manera en que la gerencia confiere autoridad, designa responsabilidades y organiza al personal (Norka, 2005). Es decir, se trata del marco en el cual se desenvuelven las operaciones. Donde teniendo en cuenta los puntos que marca Norka pueden ayudar a la organización a evaluar si tiene un adecuado ambiente de control.

Es importante también, que la organización tenga clara su visión como su misión, y compartirla con todos los miembros de la misma, para generar sentido de pertinencia y motivar la capacidad de logro (Norka, 2005). La comunicación es un factor clave de toda organización, ya que promueve el sentido de pertenencia, si todos los niveles del ente se sienten parte, incentiva al cumplimiento y a la eficiencia en las tareas. Ayudar a los recursos de la empresa



entender el valor de la empresa y mantener una cultura alineada con los objetivos organizacionales.

Con respecto a valores éticos, está relacionado con las acciones de la administración para eliminar o reducir tentaciones que puedan llevar al personal a cometer actos deshonestos, ilegales o no éticos (Rivas Marquez, 2011). Esto deriva en que la empresa promueva a través de sus “buenas practicas” el empleo de criterios responsables. Esto se observa en la forma en que la organización asume sus obligaciones en el día a día, frente a sus colaboradores y ante la sociedad.

En consecuencia, el entorno de control afecta en el resto de los componentes del control interno, e identifica cual es la filosofía de la alta gerencia y dirección frente a los riesgos y los controles.

Frente a esto, surgen los siguientes interrogantes para la empresa bajo estudio (Anexo II),

En cuanto a la integridad y a los valores éticos:

¿Se han establecido en forma documentada los principios y valores éticos?, ¿Existe un código de conducta?, ¿Es de conocimiento de todos los integrantes de la entidad?, ¿Existe un plan estratégico de negocios, que incluya la misión y visión y que el mismo sea de conocimiento de los integrantes de la empresa?, ¿Existe un interés de la gerencia en el buen funcionamiento del control interno?

En cuanto a estos interrogantes la empresa manifiesta tener en forma documentada los principios y valores éticos, entregando en la inducción del personal un reglamento en el que se incluyen. No obstante, al evaluar el mismo (Anexo III), se puede observar que no están por

escrito principios y valores éticos, sino que por el contrario es un reglamento, donde se notifican las normas a seguir y que hacer en determinados casos que se presentan. Por otro lado, en la página institucional, <https://www.distribuidorafernandez.com.ar/> presenta un apartado titulado *nosotros* donde se presenta la historia y la actividad procurando subir las noticias que surjan de la empresa, pero no tiene actualizaciones; tampoco contiene valores, ni la misión, ni la visión. No obstante, en el ingreso a la recepción de la firma, se puede visualizar un cuadro donde está plasmada la misión y la visión de la organización.

En otro orden de las cosas, la empresa cuenta con un organigrama que se envía todos los meses en un link a cada empleado donde se puede ver las actualizaciones del mismo, los seleccionados como empleados del mes, los empleados con asistencia perfecta y también los cumpleaños. Por otro lado, respuestas en cuanto a las asignaciones de autoridades y responsabilidades fueron afirmativas, pero con descripciones que implican que las competencias y responsabilidades son asignadas a medida que surgen, sin estar por escrito en un manual de procedimiento. (Anexo II)

En resumen, la distribuidora no cuenta con una comunicación activa de los valores éticos. Aunque la distribución jerárquica se comunica mensualmente, generando de esta forma un conocimiento por parte de toda la organización de los niveles subordinados, los distintos puestos no tienen documentado un manual de procedimiento, donde queden plasmadas las responsabilidades, pasos a seguir, tareas a cumplir, entre otras. Por lo que el ambiente de control de la firma presenta una buena predisposición en cuanto a comunicación, pero se propone la implementación de manuales de procedimientos donde estén delimitadas las responsabilidades, por puesto, funciones del mismo, a quien responde, entre otras.

### ***Evaluación de riesgos***

Otro de los componentes que plantea el modelo COSO es el de la evaluación de riesgos, que sirve para describir el proceso con que los ejecutivos identifican, analizan y administran los riesgos en el negocio. Todas las empresas en los distintos tamaños, estructuras, o clases de actividades enfrentan riesgos en todos los niveles. Los riesgos representan una amenaza para el cumplimiento de objetivos, por lo que la identificación de los objetivos es una condición previa para la valoración de riesgos (Rivas Marquez, 2011). La evaluación de riesgos consiste en conocer que acontecimientos pueden afectar el logro de objetivos. La administración puede identificar distintas respuestas al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación a la tolerancia del riesgo y a la relación costo beneficio.

Por lo que se refiere a el riesgo, una organización puede distinguir entre dos tipos de riesgos, el riesgo inherente y el riesgo de control. Siendo el primero, el que se relaciona con las actividades propias de la organización, es decir, las que por sí mismas pueden ocasionar conflictos (Norka, 2005). Es aquel riesgo en ausencia de cualquier control, propio del negocio, es diferente según el tipo de organización y tipo de actividad que se trate. El segundo, refiere a las alteraciones organizacionales que pueden sucederse por efectos del funcionamiento del sistema de control interno (Norka, 2005). En este caso, representa el riesgo de que un error no sea detectado por el sistema de control interno, donde estos controles son la respuesta a los riesgos inherentes. Es por todo ello que, es importante identificar los riesgos de las actividades en su conjunto como así también en forma individual, para cada proceso debe establecerse que riesgos enfrenta y que controles se pueden acotar. Existen diferentes factores que pueden afectar el riesgo de las organizaciones, algunos ejemplos son: Cambios en normas o regulaciones de la

industria, rotación de personal, cambios de sistemas, reingenierías de procesos, crecimiento rápido del negocio, entre otras.

En síntesis, la evaluación de riesgos no se determina en el uso de una metodología en particular, sino en la realización de la evaluación de riesgos como una parte natural del proceso de planeación. Para alcanzar los objetivos de negocio, la dirección debe asegurar que existan y funcionen procesos de gestión de riesgos sólidos.

Frente a esto, los interrogantes que se presentan ante la Distribuidora, son:

¿Existe un plan de negocios anual?, ¿Los objetivos son comunicados a los empleados? ¿La empresa cuenta con un análisis de riesgo considerando los objetivos de la organización?, ¿Se realiza una revisión periódica de los riesgos identificados?, ¿Están las áreas instruidas para transmitir a la gerencia las variaciones que pueden producirse que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la compañía?

En el anexo II la gerencia manifiesta tener un plan de negocios anual, y que el mismo es comunicado a los empleados, pero no cuentan con un análisis de riesgos, por lo que tampoco se realiza una revisión periódica de los mismos. Existen semanalmente reuniones inter áreas donde si surge alguna problemática se trata de encontrar una solución a la misma. Como así también cualquier riesgo que se identificara por el personal la gerencia supone que es comunicado al superior a cargo para que éste pueda hacer algo al respecto.

Ante lo anteriormente descrito, en cuanto al componente de evaluación de riesgos, la empresa carece de un análisis de riesgos que puedan llegar afectar a la actividad, por lo que, esta falta de conocimiento y seguimiento de los mismos puede derivar en deficiencias en cuanto al

cumplimiento del objetivo gerencial o plan de negocios. Una de las propuestas frente a este dilema es la implementación de un sistema de evaluación de riesgos que derive en consecuencia en controles de los distintos procesos, que ayuden a si existen riesgos con alta probabilidad de ocurrencia puedan ser reducidos.

### ***Actividades de control***

En el diseño organizacional deben establecerse las políticas y procedimientos que ayuden a que las normas dictadas por la gerencia se ejecuten con una seguridad razonable, para que, de forma eficaz sea posible enfrentar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos (Norka, 2005). Es decir que, son las medidas o acciones tendientes a lograr objetivos fijados y a disminuir riesgos de negocio, siempre basados en las políticas y procedimientos.

Por lo que, el ente debe seleccionar y desarrollar actividades de control que contribuyan con la mitigación de riesgos y al logro de objetivos. Estas actividades pueden ser implementadas a través de políticas que establezcan que es esperado y procedimientos que pongan estas políticas en acción. Algunos ejemplos de actividades de control son: las revisiones de desempeños de los gerentes, supervisores, a partir del cumplimiento de metas, presupuestos, entre otras. Por otro lado, procesamientos de información que requieran controles que aseguren la precisión, la integridad y necesiten autoridad. Otro ejemplo, pueden ser los controles físicos sobre activos y registros de los mismos. Por último, la adecuada separación de funciones, con la finalidad de evitar la concentración de funciones que posibilite el fraude, entre otras.

En este punto, los interrogantes para la empresa en base a las actividades de control deberían ser;

¿Se han definido procedimientos de control para los riesgos existentes?, ¿Se evalúan los controles?, ¿Se preparan informes para el control?, ¿existe separación de funciones?, ¿existen procesos que requieran autorización, aprobación?, ¿existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la organización?

En base a estos interrogantes, en el Anexo II se puede observar que, existen ciertos procedimientos para los riesgos que han surgido en el día a día de la empresa, pero esos controles no son evaluados con periodicidad salvo que surja alguna inconsistencia. Otro punto importante, es que existe una separación de funciones, y algunos de los procesos requieren autorización. Otros procesos directamente pueden hacerlos en el sistema los que tengan ese alcance al introducir su usuario y contraseña. Por último, la información entre las distintas áreas fluye, y existen las reuniones semanales donde las áreas interactúan entre sí, dialogando sobre las problemáticas, objetivos y temas pendientes. De este modo, se plantea un diseño de control interno, como primera medida a los procesos que considere la empresa más riesgosos y como segunda medida ir aplicando los sistemas de controles al resto de los procesos.

### ***Información y comunicación***

El personal de una entidad debe no solo captar una información, sino también intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Esto es un aprendizaje continuo a nivel organizacional, y busca la eficacia de la transmisión del conocimiento a cada individuo que pertenece a ella (Norka, 2005). En cuestiones generales, toda organización cuenta con un sistema de información formal, como así también un canal informal. Esto sirve para generar información financiera, de gestión, operativa y de cumplimiento, que permite llevar adelante sus actividades a fin de cumplir sus objetivos.

Por lo que, el ente genera y utiliza información relevante de calidad para soportar el funcionamiento del control interno. A su vez, comunica internamente información, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno. Por último, es vital que la organización informe a terceros con respecto a asuntos que afectan el funcionamiento del control interno. (Coopers & Lybrand, 1997).

En consecuencia, la comunicación permite transmitir la cultura de la organización, responsabilidad social, valores, la ética, las normas, los procedimientos, etc. Es por ello que la información debe fluir en forma transparente, sin interrupciones tanto internamente como hacia el exterior. Por lo que, cuanto mayor información y transparencia rodee los procesos de la compañía, esta contara con un sistema de control interno menos débil.

En cuanto a la información y comunicación, los interrogantes que surgen son los siguientes:

¿Existe información de acuerdo a los distintos niveles de la empresa?, ¿La información se adecua a las circunstancias, es oportuna?, el sistema de información, si existiera ¿es adecuado para las necesidades de la compañía?

Sobre estos interrogantes la gerencia en el anexo II manifestó que, existe información de acuerdo a los distintos niveles de la organización. Esta información se cree oportuna, ya que se puede obtener de distintos reportes del sistema, a su vez el sistema al ser creado especialmente para distribuidoras puede implementar nuevos reportes, o adaptar los reportes a planillas de control que surjan. En síntesis, en cuanto a la información y comunicación la distribuidora

cuenta con una buena base, la cual podría mejorar y adaptar para que refuerce el sistema de control anteriormente propuesto.

### ***Supervisión y monitoreo.***

Por último, y no por eso menos importante, las actividades de monitoreo se refieren a la evaluación continua o periódica, pero no del control interno en sí, sino de la calidad de desempeño del mismo. Consiste en determinar si los controles están operando de acuerdo a la planeación, y a su vez, si hubo cambios en las condiciones, determinar si ha habido modificaciones en los controles (Rivas Márquez, 2011).

Es decir que, se trata de actividades continuas incorporadas a las operaciones normales del ente para asegurar las actividades de control. Sin embargo, también pueden implicar actividades separadas de supervisión. Puede consistir en una auto evaluación del control por parte del personal a cargo del proceso, o revisiones externas, que pueden ser ejecutadas por auditores externos o auditores internos.

Por otro lado, de acuerdo a la periodicidad de la supervisión se puede clasificar en: permanente, cuando la acción se hace en forma continua y muchas veces en forma jerarquizada, es decir, se va revisando desde el nivel inferior hasta los superiores. O periódica, cuando se establezcan plazos para su realización (Norka, 2005).

En conclusión, la organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando. El ente debe evaluar y comunicar las deficiencias del control de manera oportuna a los responsables de tomar la acción correctiva.



En cuanto a la supervisión, se deben plantear los siguientes interrogantes:

¿Existen autoevaluaciones?, ¿Se realizan habitualmente controles de las existencias de inventarios físicos contra registros?, ¿Se consideró tener un área de auditoría interna que permita brindar más seguridad en los procesos, es decir en la información?, en el desarrollo de sus tareas, ¿se compara habitualmente el desempeño y se evalúan causas de desvíos?

La organización manifestó, que existen autoevaluaciones basadas en los controles que realiza la Cervecería Quilmes de forma anual. Por otro lado, en cuanto al resguardo de los activos se realizó una modificación edilicia que permitió controlar el acceso del personal al depósito, es decir el acceso a los productos de reventa. En cuanto a los activos también se realizan por parte de la administración dos controles mensuales de los inventarios físicos con el stock que arroja el sistema. Por último, no existe un área de auditoría y en cuanto a los desvíos si se detectan los mismos son seguidos de cerca para ver la causa que los origina. Por todo esto, se propone un sistema de monitoreo y supervisión de los controles internos que se crean, que los mismos sean ejecutados en forma periódica y que queden documentados.

## **Estudio exploratorio de la experiencia práctica sobre el desarrollo del control interno en la distribuidora de bebidas líder en la provincia de Córdoba**

### ***Descripción de la empresa***

Para entender mejor la empresa bajo análisis es necesario conocer su historia, la misma se creó en Villa Allende en el año 1952, nació como una pequeña empresa destinada a la venta y distribución al por mayor de bebidas en las zonas que se extienden desde la localidad de La Calera hasta Ascochinga. Llegando así a ser distribuidores oficiales de Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C.A.y G. La firma, hoy pertenece a la red de distribuidores más grandes de la provincia y comercializa las marcas de una de las cinco (5) empresas globales de consumo

masivo más grandes a nivel mundial, vendiendo mercadería en más de 3800 puntos de venta y su pre-venta se extiende por más de 80 rutas de la provincia.

A la fecha la firma cuenta con aproximadamente 100 empleados, mantiene un constante crecimiento, tanto a nivel de infraestructura como en desarrollo humano y organizacional, ya sea desde refacciones edilicias hasta capacitaciones y/o incentivos personales para lograr explotar al máximo los niveles de productividad de los empleados.

### Organigrama

A continuación, se acompaña el organigrama de la empresa:

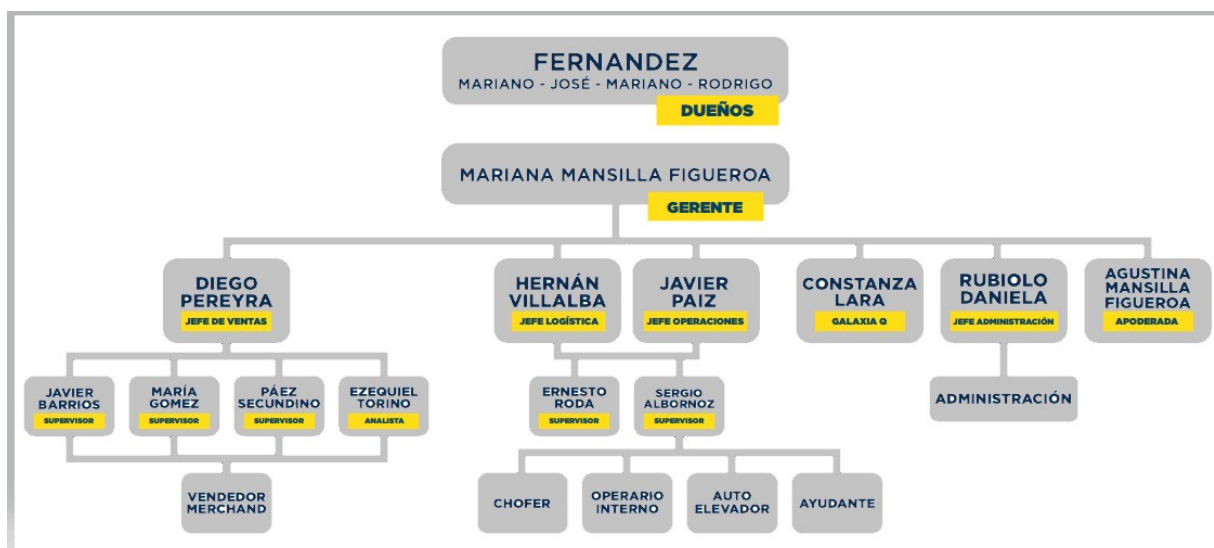


Figura 1: Organigrama de la empresa Mariano Fernandez e Hijos SRL.

La empresa está a cargo de 3 hermanos que están distribuidos en distintas áreas, uno de ellos abocado en la administración y trabajando en conjunto con la gerencia, el segundo está en el área de logística y operaciones, más ligado a todo lo relacionado con los empleados de distribución, los choferes, operarios internos, auto elevadores y ayudantes. Por último, el tercer hermano se desempeña en el área de tesorería, que no existe en el organigrama de la empresa.

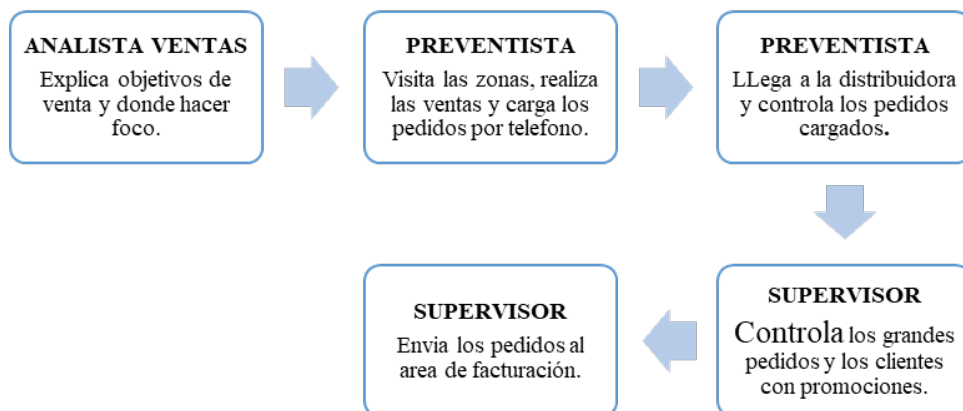
**Identificar la existencia de procesos internos, el funcionamiento de los mismos y su contribución al cumplimiento de objetivos.**

Debido a la falta de un manual de procedimientos por parte de la empresa, y la manifestación de la gerencia sobre las áreas más riesgosas a su criterio, se enfatizará el diseño del sistema de control interno en las áreas de ventas y de logística. Dichos procesos se detallan a continuación,

***Proceso de ventas:***

El proceso se desarrolla partiendo de 3 mesas de ventas, que se dividen por zonas, cada una de ellas tiene un supervisor, que son quienes tienen a cargo a los vendedores merchand y/o preventistas cuya función es la de vender puerta a puerta por los locales de las zonas que tienen pautadas. Las zonas se visitan por días, los preventistas por mesa visitan dos veces a la semana las zonas previstas. Paralelamente se encuentra un analista de ventas, que va apuntando las estrategias hacia el objetivo de venta a cumplir, estos objetivos son enviados mayoritariamente por la Cervecería, por ejemplo, una semana pueden pedir hacer foco en las ventas de aguas, otra semana hacer énfasis en la línea de energizantes, y de esa forma ir apuntando la estrategia de los preventistas hacia ese objetivo. Todas las mañanas se reúnen a primera hora y realizan un resumen de la orden del día, con esa información el preventista sale a su zona a vender. Los pedidos los anotan por medio de un smart phone, donde cada uno tiene logueado su usuario y contraseña, a cada cliente se carga el pedido. Cuando el preventista termina su zona vuelve a la distribuidora, a controlar los pedidos, los mismos son supervisados por los jefes de mesa de venta, una vez controlados son enviados al área de facturación, que depende de la administración. Las facturas se imprimen y quedan listas para el armado de los camiones para la distribución del día siguiente.

En la siguiente figura se puede observar en un cuadro de procesos un resumen del proceso de ventas.



*Figura 2: Esquema del proceso de ventas.*

Objetivo: El área de ventas tiene varios objetivos intrínsecos, en primer lugar, debe cumplir con el objetivo de ventas que plantea el analista. En segundo lugar, debe tratar de visitar la mayor cantidad de clientes para poder cumplir con el objetivo de cubrir con visitas los clientes que estén en su zona. En tercer lugar, tener la menor cantidad de pedidos rechazados.

Controles internos: En el proceso de ventas, existen dos procesos que pueden ser considerados controles, los mismos no están documentados. El primer control recae en los supervisores de cada mesa que deben controlar los pedidos. El control consiste en rápidamente ver en el día los clientes que conocen que fue lo que pidieron como para ver si coinciden con los parámetros normales de pedidos de ese cliente. A su vez, el control más exhaustivo se realiza a los clientes con mayores volúmenes de compras y en segundo lugar aquellos que acceden a promociones, el vendedor no puede cerrar un pedido sin la previa autorización del supervisor.

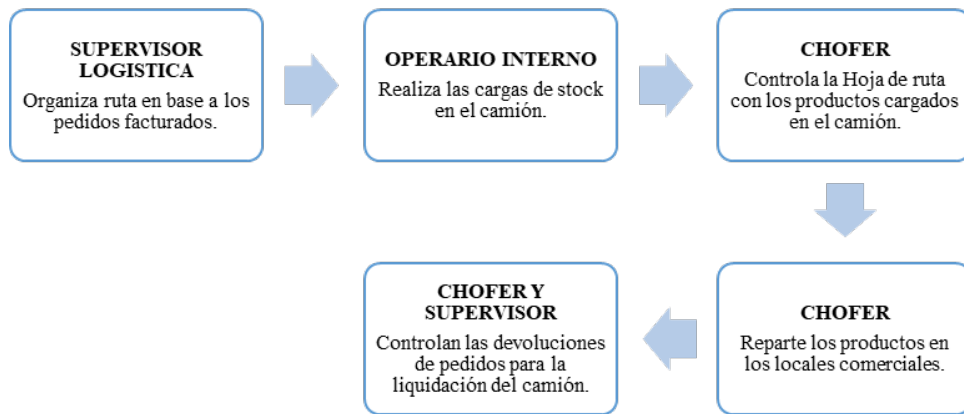
Esto tiene un bloqueo por parte del sistema de gestión, que consiste en que si un vendedor carga una promoción no puede terminar el pedido sin que el supervisor de la autorización. Ésta restricción conoce sus causas porque muchas veces otorgaban promociones a clientes que no cumplían con ciertos parámetros de compras, o se enviaban productos sin costo, que no correspondían a ninguna promoción. Al mismo tiempo, otros de los controles surgen con los pedidos rechazados, los mismos se detectan cuando el chofer llega al local comercial y le indican que ese no es el pedido correcto, o que le han agregado cosas que pidió, o que hubo algún error en los sabores de los productos. El chofer debe llamar inmediatamente a su supervisor (de logística) y dar aviso, pero esto sólo sucede cuando son pedidos de gran magnitud, en los pedidos menos significativos el chofer los deja en el camión y los ofrece a otros locales que visita.

Factores de riesgo: Uno de los factores de riesgos de este proceso recae en el cumplimiento de objetivos de venta, puede suceder que un vendedor, ante la presión de querer llegar al objetivo de venta o por ir muy atrasado en su objetivo, agregue al pedido de algunos clientes productos que los hagan llegar al objetivo. Generando así, un rechazo del pedido por incluir su encargo productos que no fueron solicitados, o sin el reclamo del cliente puede pasar que éste lo acepte, pero en disconformidad, mientras que el vendedor logra su objetivo y genera en el cliente un perjuicio económico o incluso un malestar. Otro de los riesgos, puede estar relacionado con la creación de clientes nuevos inexistentes, como manifestó la gerencia, muchas veces deben lograr tener nuevos clientes y para llegar al objetivo crean clientes que se dan de alta en el sistema con direcciones y contactos falsos. Aunque cabe aclarar que actualmente las altas de clientes se están realizando a través de plataformas Google form que son más fáciles de controlar que el método que utilizaban antes, el que implicaba una ficha de alta en papel.

### ***Proceso Logística:***

El proceso de logística comienza por la tarde, una vez que el área de ventas cierra la carga en el sistema de los pedidos para ser facturados. El encargado de logística arma las rutas en base a los pedidos y da la orden a los operarios internos para que comiencen la carga de los camiones. Las primeras cargas que realizan los operarios son las que llevan más peso y cantidades, es decir, los pallets enteros, o cuando se trata de clientes con grandes volúmenes. El proceso de carga se suspende, ya que, los operarios se retiran a la tarde de la distribuidora y a partir de las 18 horas el depósito queda cerrado para todo el personal hasta las 5 de la mañana que ingresa el personal que realiza el picking, o preparación de pedido, allí, continúan la carga de los productos sueltos y más livianos. Una vez terminada la carga, a los choferes se les entrega, la hoja de ruta y una hoja donde están los pedidos cargados, las cantidades que lleva el camión, el chofer debe controlar que lo que está en el camión sea lo mismo que dice la hoja de pedidos y sino reclamarlo para que lo carguen en el camión. Una vez listo el camión, salen a la ruta, haciendo la distribución, los camiones tienen un sistema de gps satelital que sirve a los supervisores para hacer controles aleatorios para ver si respetan las rutas. Una vez terminado el recorrido, los choferes ingresan con el camión al área de carga y descarga dentro del depósito, y controlan cuales fueron las devoluciones y los envases de retorno, el supervisor de depósito carga todas estas devoluciones que son firmadas por el chofer. Una vez cargadas, el chofer deja el dinero en una bolsa de seguridad dentro de la caja de seguridad para que el tesorero pueda hacer la rendición del camión. Y el efectivo que ingresa coincida con lo que el camión llevo menos las devoluciones.

En la siguiente figura se puede observar en un cuadro de procesos un resumen del proceso de logística.



*Figura 3: Esquema del proceso de logística.*

Objetivo: El área de logística, tiene como objetivo optimizar el viaje del camión, por lo que debe en el camión organizarse la mercadería de la mejor forma posible para que los pedidos puedan entregarse eficientemente. Por otro lado, el chofer debe asegurarse de tener toda la mercadería que se supone que debe repartir en ese viaje, de lo contrario quedarían pedidos sin entregar.

Controles internos: El primer control lo realiza el chofer antes de salir, el mismo lo hace a través de una hoja de ruta donde se detallan las cantidades de productos a entregar en la zona, Esta hoja surge del sistema, donde se cargó previamente en el camión la mercadería, el sistema arroja directamente el listado del stock cargado en ese camión. El segundo control, se realiza a la vuelta donde el chofer controla que es lo que se devuelve para que el encargado de depósito pueda hacer la entrada de la mercadería en el sistema nuevamente. Se puede determinar como un tercer control, cuando el chofer tiene un pedido significativo rechazado y da aviso al supervisor

de logística, aquí surge una alerta donde se contacta al supervisor de la persona que realizó la venta para que trate de hablar con el cliente y ver que paso y a su vez llamar a clientes de la zona para ver si pueden vender el pedido. Esta gestión, es debido a tratar de cumplir con el objetivo de tener la menos cantidad de devoluciones posibles.

Factores de riesgo: Se puede detectar como un riesgo del proceso, el hecho de que un cliente haya realizado un pedido, este no sea el que realmente pidió y lo rechace. El cliente que no llama para realizar el reclamo correspondiente no genera ninguna alerta en el proceso. No existe un sistema que pueda prever esto, o que pueda corregirlo automáticamente. Otro de los riesgos, deriva en la visita de los clientes, el chofer debería visitar a todos los clientes sin dejar ninguno por fuera de la ruta, si bien están instalados los GPS, la alerta también surge siempre y cuando el cliente llame para hacer el reclamo o lo haga con su preventista. Por último, otro de los riesgos es que los choferes y ayudantes de chofer representan a la empresa en las zonas, si los choferes hacen una venta paralela de los productos que rechazan puede generar en los clientes un malestar. Ya que pueden estar vendiéndolos a precios de otros clientes, más bajos o más altos. Cabe aclarar que los precios y promociones son de acuerdo a los volúmenes de compras y también dependen de qué tipo de compradores sean, responsables inscriptos, monotributistas, todos tienen diferentes listas de precios.

En síntesis, del análisis de los procesos del área de ventas y logística, se detectaron como controles:

- 1) El bloqueo de sistema para cerrar pedidos por parte de los vendedores sin previa autorización de los supervisores en clientes con pedidos promocionales o que realizan pedidos de gran magnitud.



- 2) Llamado de reclamo, o reclamo con el preventista por pedidos rechazados. El seguimiento del reclamo que recae en cada supervisor generando una alerta para este en el próximo control de pedidos.
- 3) Control por parte del chofer de las cantidades de stock en la carga del camión en la salida del mismo.
- 4) Control de devoluciones que trae el chofer para que la liquidación del camión genere un monto de efectivo que debe rendir al tesorero.
- 5) Llamado por parte del chofer al supervisor, con motivos de pedidos rechazados en cuentas significativas.

En cuanto a los riesgos detectados se pueden resumir en:

- 1) Presiones de vendedores por llegar a los objetivos, inventando pedidos, o agregando a pedidos reales productos que no se pidieron, aumentando el indicador de rechazos.
- 2) Creación de clientes falsos, con direcciones y datos erróneos.
- 3) Falta de control de pedidos rechazados, si el cliente no llama para reclamar la empresa no sabe si a ese cliente le llegó o no el pedido.
- 4) Falta de seguimiento y control a las rutas de choferes, solo se controlan si existe alguna alarma.

En resumen, frente a los riesgos detectados y a los controles existentes es que se propone el diseño de un sistema de control que ayude a la disminución de los riesgos hallados y contribuyan al cumplimiento de los objetivos de las áreas.

## **Diseñar un sistema de control interno que contribuya al cumplimiento de objetivos.**

### ***Planteo de Objetivos Estratégicos***

En cuanto a los objetivos propuestos para este sistema de control interno, se propone un seguimiento de los pedidos para contribuir con el objetivo de área de disminuir el indicador de pedidos rechazados. A su vez generar un control para disminuir las altas de clientes falsos en el sistema. Por consiguiente, trabajando sobre estos puntos poder disminuir uno de los riesgos citados, el de la presión de los vendedores por llegar a los objetivos con creaciones de pedidos o clientes ficticios. Por otro lado, crear un proceso para poder tener un control sobre la mercadería que queda entre los pedidos rechazados y las ventas paralelas de los choferes, que estos sean detectados y tratar de disminuir la probabilidad de ocurrencia de los mismos. Y por último, crear un sistema de seguimiento de las rutas de los choferes con una periodicidad y un proceso a seguir para poder llegar a cumplir el objetivo de área que implica distribuir los productos en todos los clientes de la zona aprovechando eficientemente cada envío.

### ***Análisis de Ocurrencia e Impacto***

Para la mejor comprensión del análisis de ocurrencia e impacto se detalla a continuación una tabla resumen de los puntos detectados, los riesgos, las consecuencias, las probabilidades, la evaluación y el punto de control.

Tabla 2: Identificación de acontecimientos, análisis de ocurrencia e impacto

PROCESO	SUBPROCESO	RIESGO	EVALUACIÓN DEL RIESGO			PUNTOS DE CONTROL
			CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN	
Venta	Alta de clientes nuevos	Alta de clientes falsos.	Se envían pedidos ficticios a clientes falsos, que generan rechazo.	Media	Se han detectado varios casos en la empresa, que derivaron en pedidos rechazados y sanciones para los empleados que dieron las altas.	Control entre el alta del cliente y el primer pedido.
Venta	Pedidos inventados o productos agregados a pedidos reales.	Pedidos rechazados, devoluciones.	Genera ventas paralelas de productos por parte de los choferes, aumenta el indicador de rechazos.	Alta	Una situación alarmante ya que existen casos reitadas veces.	Crear reglas acordes a los parametros de clientes que funcionen como lo hacen con clientes promocionales y grandes clientes.
Logística	Rechazos de pedidos entregados.	Venta paralela del chofer.	Genera ventas paralelas de productos por parte de los choferes, aumenta el indicador de rechazos.	Alta	Una situación alarmante ya que existen casos reitadas veces.	Crear un sistema pre y post venta que sirva de control.
Logística	Falta de visita a clientes.	No entrega de producto.	Genera ventas paralelas de productos por parte de los choferes, y deja sin mercadería a los clientes.	Alta	Una situación alarmante ya que existen casos reitadas veces.	Cruce de rutas planeadas con las reales.

### ***Diseño de Controles Internos***

Control para el proceso de Venta, subproceso, alta de clientes nuevos:

Responsable: Supervisor de ventas de cada mesa.

Frecuencia del control: Semanalmente.

Proceso: Los preventistas visitan a un cliente nuevo, éstos deben completar un google form con sus datos, que son relevados por el área administrativa, específicamente el área de facturación, ya que ellos cargan la condición del cliente para que la facturación sea adecuada a la situación del cliente ante los organismos reguladores. Se plantea que el supervisor una vez por semana se dirija al sistema y busque el reporte del sistema: CLIENTES, filtrando fecha de alta: inicio y fin de la semana bajo análisis. Allí el sistema arrojará un reporte donde figurarán los clientes dados de alta en esa semana, por lo que, el control consiste en llamar a cada uno de esos clientes para corroborar los datos incorporados en el google form. De esta forma se obtienen diversos beneficios, en primer lugar, un contacto personal del supervisor de ventas hacia el cliente brindando confianza y un refuerzo del primer contacto del preventista con el cliente. En

segundo lugar, evita errores en cuanto a la información cargada en el formulario, que luego podrían derivar en que el chofer no encuentre el local comercial. Por último, si se detectan clientes nuevos con los que no se pueden comunicar, se profundizará el análisis del caso, pero se inhabilitara por sistema hasta que se confirmen sus datos, para ello es necesario entrar en el sistema al perfil del cliente y destilar la casilla de ACTIVO, de esta forma el cliente seguirá en la base de datos, pero no estará activo por lo que no se podrán cargar pedidos hasta que se resuelva la situación.

Para culminar con el proceso, se propone que el supervisor agregue al reporte que deriva del sistema, cuando fue la comunicación con el cliente, si no pudo comunicarse, cual fue el plan de acción a seguir, ya sea enviar al preventista a que vuelva a visitar al cliente, o si se decide dar de baja al cliente en el sistema. Siempre anotando en cada cliente quien fue el empleado que lo dio de alta para tomar medidas si la conducta *de alta de clientes* falsos se repitiera en el tiempo. De esta forma queda documentado el proceso con el debido control.

A continuación, se ilustra el proceso con el control incorporado al mismo:

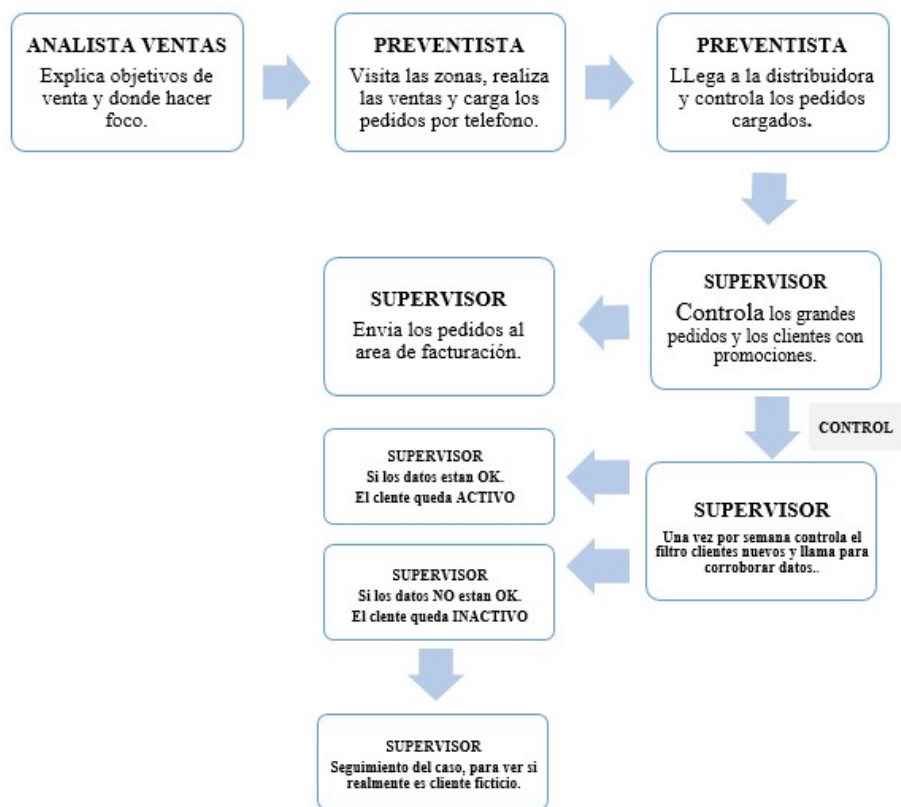


Figura 4: Esquema del proceso de ventas con el control del subproceso alta clientes nuevos.

Control para el proceso de Venta, subproceso, pedidos inventados:

Responsable: Supervisor de ventas de cada mesa.

Frecuencia del control: A medida que se produzcan cambios en las promociones, esto es una vez al mes.

Control: Crear reglas de control según las listas de clientes. Para hacer una regla se necesita agrupar los clientes que sigan ciertos criterios, para ello se utilizarán las listas de precios para segmentarlos y crear reglas que sirvan de filtros en el sistema. En base al control existente

sobre clientes de gran volumen y clientes que acceden a promociones, se sugiere poner los mismos filtros siguiendo reglas. A continuación, algunas propuestas (son a modo de ejemplo), las mismas deberían ser elaboradas por el analista de ventas para que se adapten a las necesidades de cada lista y promociones vigentes.

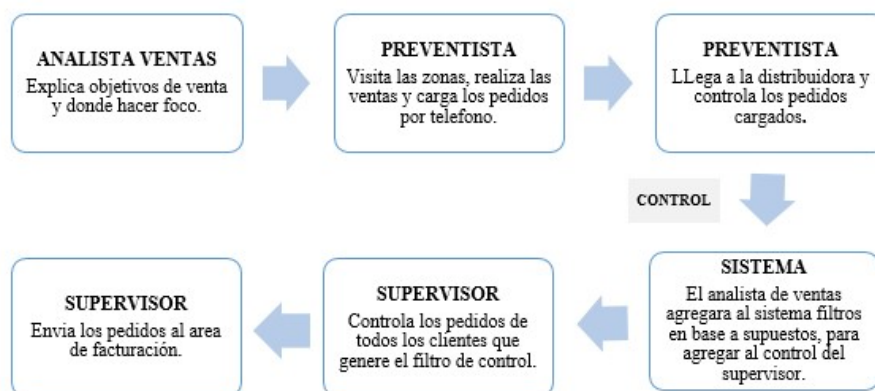
-Bajo el supuesto que los clientes de la lista número 1 tienen un ticket de compra promedio de \$2.000,00 pesos finales, cuando se cargue un pedido superior a ese importe crear bloqueo para que el supervisor deba controlar antes de cerrar el pedido,

-Bajo el supuesto que los clientes de la lista número 3 tienen un volumen de compra de 15 bultos promedio, cuando el pedido supere los 15 bultos crear bloqueo para que el supervisor deba controlar antes de cerrar el pedido,

-Bajo el supuesto que el cliente tenga un historial de 1 rechazo de pedido, bloquear automáticamente para que el supervisor deba controlar el pedido antes de ser enviado a facturación.

Estas reglas podrán contribuir con ciertos estándares que vayan surgiendo según la segmentación de clientes que se estime conveniente. Con ello se cubre el objetivo de disminuir el índice de rechazos, ya que estarán sobre seguidos por los supervisores los clientes que tienen variaciones fuera del comportamiento habitual de compra.

Para una mejor visualización del control propuesto, a continuación, se detalla el proceso:



*Figura 5: Esquema del proceso de ventas con el control del subproceso pedidos inventados.*

Control para el proceso de Logística, subproceso, venta pedidos rechazados:

Existen 2 propuestas para esta problemática,

- Propuesta número uno:

Responsable: Supervisor de ventas de cada mesa.

Frecuencia del control: En principio diaria, si se logra disminuir el indicador de rechazos, podría reducirse la frecuencia.

Control: Para el diseño de este proceso, se consideró que la empresa actualmente utiliza el formato de Google Form y les resulta útil. Por lo que aprovechando que este recurso es gratuito, se propone desde el área de ventas realizar una encuesta post pedido. La misma consiste en, una vez que los preventistas cargan un pedido enviarle automáticamente el link al cliente por mensaje de texto o por la aplicación *whats app* para que respondan las siguientes preguntas:

- 1) Apellido y Nombre

2) ¿Usted en el día de hoy realizo un pedido al preventista de la Distribuidora Fernandez?

De esta forma a medida que las personas van respondiendo, aquellas respuestas en negativo podrán ser identificadas para ver si se crearon pedidos inventados. Previniedo de esta forma que se envíe al área de facturación un pedido inventado, evitando los rechazos. En el anexo IV se puede visualizar un ejemplo de plantilla y como se pueden identificar rápidamente los resultados.

En el siguiente cuadro se puede visualizar el control propuesto:

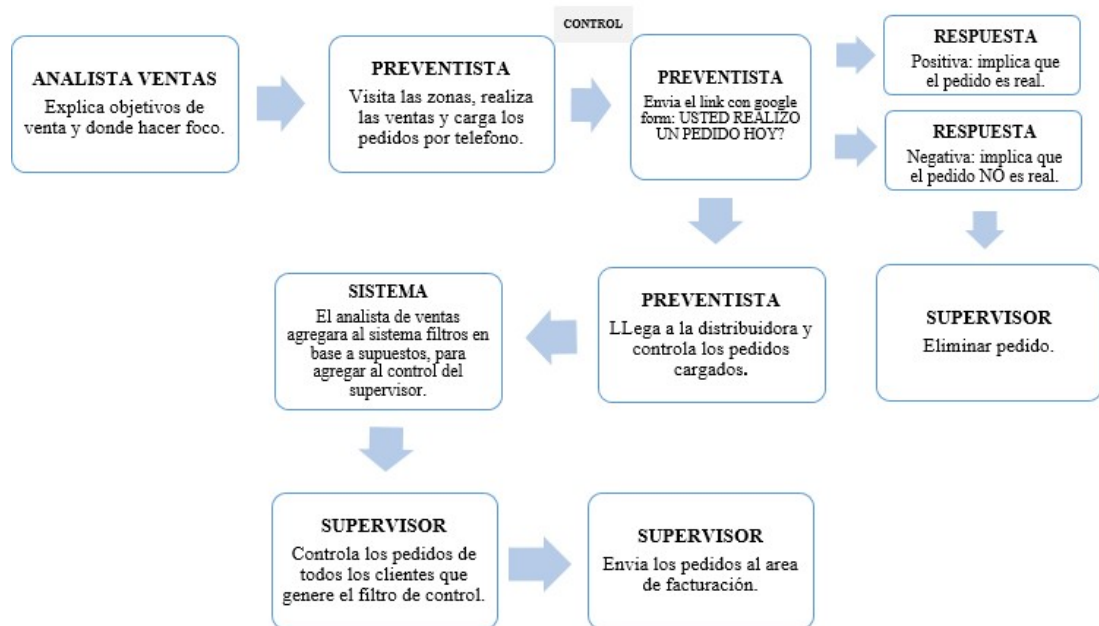


Figura 6: Esquema del proceso de Logistica con el control del subproceso venta de pedidos rechazados.



- Propuesta número dos:

Responsable: Supervisor de Logística.

Frecuencia del control: una vez por semana.

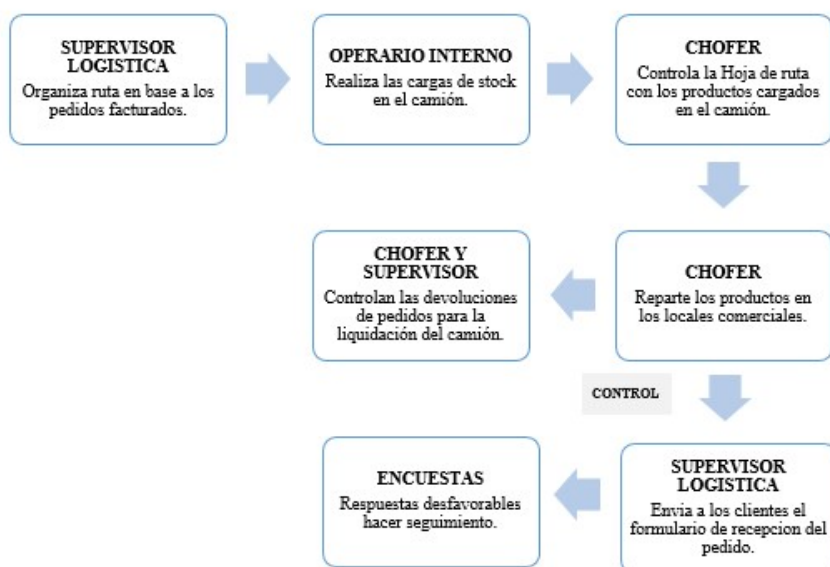
Control: Para el diseño de este proceso, también consideré el uso del formato de google form. Se propone realizar una encuesta post entrega del pedido, La misma consiste en, una vez que los pedidos han sido entregados, el supervisor de logística debe enviar automáticamente el link al cliente por mensaje de texto o por la aplicación *whats app* para que respondan las siguientes preguntas:

- 1) Nombre y apellido
- 2) ¿Recibió usted el pedido que le encargo al preventista?
- 3) ¿Le llegaron todos los productos que usted pidió?
- 4) ¿Le enviaron productos que usted no pidió?
- 5) Le pedimos si quiere dejarnos alguna recomendación:

En el anexo IV se puede visualizar el ejemplo de cómo quedaría el formulario y las respuestas del mismo. De esta forma el supervisor de logística puede hacer un seguimiento de los pedidos que no llegaron y tomar medidas con los choferes de acuerdo a las observaciones que los mismos hagan de cada caso en particular. El seguimiento de los casos que no recibieron los productos o si hubo alguna diferencia, se propone que se descarguen las respuestas en un Excel y se haga un seguimiento en esa misma planilla, abriendo los casos y cerrándolos cuando

se haya resuelto. De esta forma el chofer tendrá más precauciones al momento de decidir dejar un cliente sin pedido, y si el pedido fue con productos que no correspondían el supervisor de logística deberá notificar al supervisor de ventas de la situación.

En la siguiente figura se puede observar cómo quedaría representado el control gráficamente:



*Figura 7: Esquema del proceso de Logística con el control del subproceso venta de pedidos rechazados.*

#### Control para el proceso de Logística, subproceso, venta pedidos rechazados

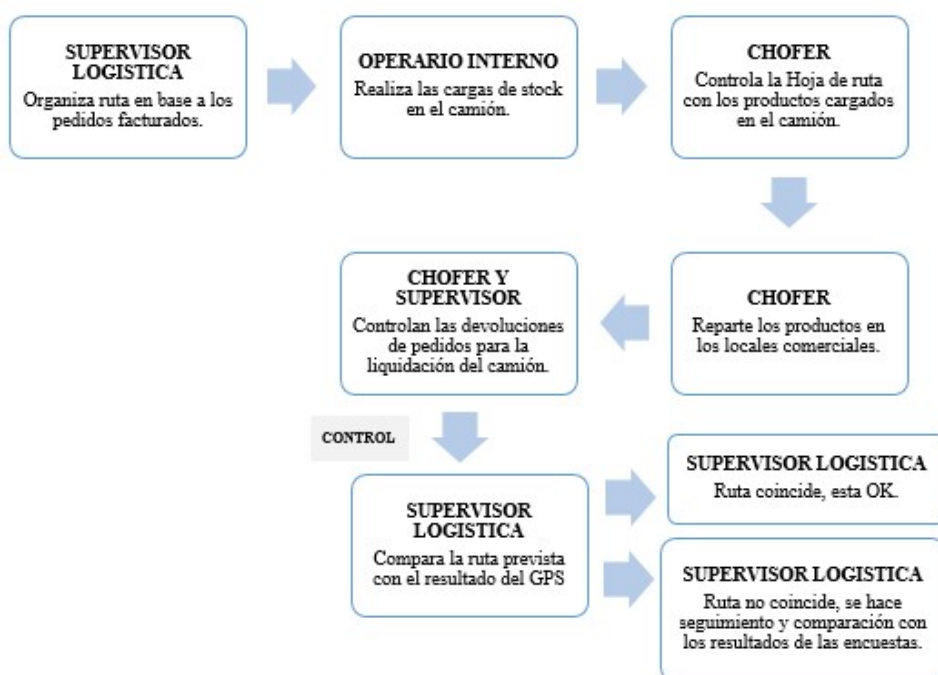
Responsable: Supervisor de logística.

Frecuencia: 2 veces por semana.

Proceso: En esta instancia se propone, si se optó por el control en base al seguimiento posterior a la entrega del pedido, se pueden tomar las rutas por GPS satelital de los choferes que

tuvieron inconsistencias en las respuestas de las encuestas y comparar con la ruta planeada. Y de no optarse por la opción anteriormente descrita, se propone tomar rutas aleatorias dos veces a la semana y comparar la ruta real que arroja el GPS satelital con la ruta programada por el jefe de logística. Una vez hecha la comparación, se propone notificar al chofer para que revise su actuar y proceda a corregirlo en la próxima visita a la zona, y a su vez, coordinar con el área de ventas un envío a la zona para que la atención al cliente no se vea afectada.

Por el proceso antes descrito se grafica en el siguiente cuadro como funcionaria el control propuesto:



*Figura 8: Esquema del proceso de Logística con el control del subproceso venta de pedidos rechazados.*

### ***Frecuencia del monitoreo y retroalimentación***

En cuanto a la frecuencia de monitoreo de los controles, se planteó una periodicidad en base a los procesos sobre los cuales se efectúa el control y al dinamismo de los mismos, esto no significa que sea la única opción. Los controles internos requieren de un trabajo constante de prueba y error, donde se deben ir ajustando a las distintas necesidades que vayan surgiendo.

En otro orden de las cosas, es muy importante la retroalimentación del control, en el presente trabajo se proponen controles de acuerdo a la información obtenida en el trabajo de campo, pero en base a la implementación de los mismos irán surgiendo modificaciones.

En síntesis, en base a los riesgos detectados se realizaron distintas propuestas de controles internos que ayuden al cumplimiento de objetivos. En la actualidad y con las innovaciones tecnológicas con la que cuenta la distribuidora pueden optar por apoyar los controles internos en el sistema DELPUS que está diseñado por personal interno de la Cervecería Quilmes, que, a su vez, van adaptando los módulos a las necesidades de cada distribuidora. Asimismo, los recursos que ofrecen plataformas gratuitas promueven la utilización de las mismas, en este caso los formularios de Google son una herramienta que ayuda a la obtención de información externa. Sin embargo, debemos resaltar que la implementación de estos controles no debería afectar la dinámica de los procesos actuales. Los controles propuestos deberán promover respetar la fórmula costo-beneficio, es decir, que no impliquen un gran tiempo de trabajo de los responsables generando una pérdida de eficiencia en el trabajo. Como se mencionó anteriormente los controles internos deben fluir en el día a día como si fueran parte del proceso, y no generando un trabajo extra.

## **Conclusiones**

Del análisis de los resultados surge que, la distribuidora Mariano Fernandez e Hijos SRL no cuenta con un área de auditoria interna ni una gestión de riesgos. Por otro lado, tampoco existen controles estipulados, que pueden generar perdida en la eficiencia y eficacia de los procesos, como así también falta de confiabilidad en la información para la toma de decisiones.

En cuanto a los componentes del control interno, en particular el análisis del ambiente de control, la organización no cuenta con una comunicación activa de los valores éticos, los distintos puestos no tienen documentado un manual de procedimiento, donde se delimiten las responsabilidades, pasos a seguir, tareas a cumplir, entre otras. Por lo que el ambiente de control de la firma presenta una buena predisposición en cuanto a comunicación, pero se propone la implementación de manuales de procedimientos. Siguiendo con el componente de evaluación de riesgos, la empresa carece de un análisis de riesgos. Por lo que, se propone la implementación de un sistema de evaluación de riesgos, que derive en consecuencia en controles de los distintos procesos, que ayuden a si existen riesgos con alta probabilidad de ocurrencia puedan ser reducidos. En relación a la falta de actividades de control, se plantea un diseño de control interno, como primera medida a los procesos que considere la empresa más riesgosos y como segunda medida ir aplicando los sistemas de controles al resto de los procesos. Entre otro de los componentes, el de información y comunicación se sugiere el aprovechamiento del mismo adaptándolo al sistema de control propuesto. Por último, en cuanto a la supervisión y monitoreo, no existe un área de auditoria por lo que, se propone en la medida de no ser posible instalar un área de auditoria, diseñar un sistema de supervisión de los controles internos, que sean realizados

en forma periódica y que queden documentados.

Del estudio de las variables, se inclinó el estudio a las áreas de ventas y logística que se revelaron como más sensibles y con riesgos significativos. Por lo que se refiere a controles internos actuales de la empresa, se hallaron en primer lugar, el bloqueo de sistema para cerrar pedidos por parte de los vendedores sin previa autorización de los supervisores en clientes con promociones o que realizan pedidos de gran magnitud. En segundo lugar, el llamado de reclamo, o reclamo con el preventista por pedidos rechazados. En tercer lugar, el control por parte del chofer de las cantidades de stock en la carga del camión en la salida del mismo. En cuarto lugar, el control de devoluciones que trae el chofer y por último el llamado por parte del chofer al supervisor, con motivos de pedidos rechazados en cuentas significativas. A su vez se hizo un análisis de riesgos que derivó en, primero, presiones de los vendedores por llegar a los objetivos, segundo, creación de clientes con datos falsos. Tercero, falta de control de pedidos rechazados, solo son detectados cuando hay devoluciones que no se pudieron vender o si el cliente llama reclamando, y en cuarto lugar una falta de esquema o proceso en cuanto al seguimiento de las rutas de choferes sin que exista una alarma que lleve hacer el control.

Teniendo en consideración el análisis de riesgos ya mencionados, se propusieron cinco controles internos, que permitirán disminuir la probabilidad de ocurrencia de los mismos. Con la debida implementación, siguiendo las pautas de responsabilidades, periodicidad y retroalimentación de cada uno de ellos, se considera que podrán contribuir al cumplimiento de objetivos de las áreas, que a su vez aportan al cumplimiento de objetivos gerenciales.

## Bibliografía

- Belmonte, C., (2017), Instituto de Auditoría Interna (IIA). El rol actual de la Auditoría Interna. Recuperado de <https://iaia.org.ar/rol-actual-la-auditoria-interna/> [04/02/2019]
- Coopers & Lybrand (1997), Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO). Ed. Madrid Diaz de Santos.
- Dapena Fernandez, J., (2015), Finanzas de la empresa, toma de decisiones y subjetividad/2ª.ed.Asociacion Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.C 344p.
- Durand Baquerizo, E., (2004), El diseño de un modelo integrado de información sobre el control interno, *Universia Business Review*, **4**, cuarto trimestre, p.0.
- Gaitán, R., (2015), Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II Y III con base en los ciclos transaccionales/3ª.ed.Bogota: Ecoe ediciones 476p.
- Instituto Internacional de Auditores (2017), Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna del. Capítulo I Misión y definición de auditoría interna.
- Norka, V., (2005), Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización, *Actualidad Contable FACES*, **8**, (11): 87-92.
- Plasencia Asorey, C., (2010), El sistema de control interno: garantía del logro de objetivos. *Medisan*, **14**, (5): 586-590.
- Rivas Marquez, G., (2011), Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos Teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, **4**, (8): 115-136.

## Anexo I

Entrevista con la gerencia de la empresa Mariano Fernandez e Hijos SRL:

- 1) ¿Existen puestos diferenciados, en la empresa con distintas jerarquías?

Existen puestos dependiendo del área de la empresa, y se respetan las jerarquías por áreas.

- 2) ¿Estos puestos tienen asociados distintas responsabilidades?

En el día a día tienen responsabilidades acordes a su puesto.

- 3) ¿Estos puestos y responsabilidades están por escrito?

No están perfectamente determinadas las responsabilidades, y tampoco están por escrito.

- 4) ¿Existen procesos para cada uno de los puestos de la empresa? ¿O son por áreas?

No están por escrito los procesos para cada uno de los puestos y tampoco por área. Existen manuales de procedimientos específicos de algunas tareas, por ejemplo, en el área de administración, está el proceso por escrito de cómo se debe facturar, pero no la especificación de quien es el responsable, el alcance, a quien debe responder, los tiempos, etc.

- 5) ¿Existen controles de los procesos? ¿Quiénes los realizan? ¿Con que periodicidad?

No hay control de los procesos en sí, si existen reuniones semanales con los encargados de áreas y allí es donde surgen las dudas, o cuestiones a resolver. Igualmente, los distintos puestos deben ir enviando a los responsables de área las tareas que desarrollan, y quedan bajo supervisión del jefe de área.

- 4) ¿Actualmente cuentan con un sistema de gestión? ¿Todas las áreas de la empresa utilizan el mismo sistema?

Si, contamos con un sistema de gestión “DEPLUS”, allí están integradas todas las áreas de la empresa. Se puede utilizar en simultaneo. Allí se registran las ventas, los



cobros, las cuentas corrientes, las cargas de los camiones, los despachos, las devoluciones, etc.

- 6) ¿Las personas que acceden al sistema tienen usuario y clave?

Todos los empleados tienen usuarios y claves.

- 7) ¿Los usuarios y las claves son privadas? ¿O entre los compañeros de una misma área comparten usuarios y claves?

Cuando algunos puestos no asisten al trabajo, con autorización del jefe de área comparten esas claves para poder realizar algunas tareas, o para cumplir con algunas tareas en particular. Por ejemplo, si vienen a retirar un pago, y no se encuentra la responsable del área, algún compañero entra a su sesión y lo realiza.

- 8) ¿Cómo se distribuyen las áreas?

Existen las siguientes áreas:

Administración-Ventas-Logística (incluye distribución)-Operaciones-Tesorería y la nueva incorporación ventas por call center.

- 9) ¿Qué áreas representan mayor riesgo y cuál es el motivo?

Así como primera respuesta podría decirte que logística y ventas, en ventas se dan de alta clientes inexistentes, se realizan muchos pedidos inventados, donde no llegaron a visitar al cliente, pero para cerrar el día hacen pedidos. La cervecería estipula ciertos objetivos para el área de ventas, que, por alcanzarlo, el vendedor cae en estos “atajos” para lograr cumplirlos. A la larga se terminan detectando, pero no tenemos la certeza de encontrarlos a todos.

Por el lado de logística, el stock nunca nos dio igual, normalmente el conteo de stock lo realiza el área de administración, se realizaban 2 por mes, pero nunca nos da exactamente igual, siempre hay diferencias. Por otro lado, las devoluciones nunca son en tiempo real. También los choferes tienen mucha amplitud a la hora de entregar pedidos, es un sindicato muy fuerte y muchas veces no podemos seguir tan de cerca

lo que pasa en la calle, hay clientes que no visitan por comodidad del chofer, otros clientes que tienen horarios distintos al de la ruta (cuanto la ruta se atrasa o adelanta), somos conscientes también de que el chofer revende los productos que son rechazados, o que se olvidaron de bajar y el comerciante no logro controlar. Tenemos herramientas para controlar, pero actualmente no tenemos un proceso específico para estos riesgos, solo surgen cuando el cliente llama y se queja, o se queja con el preventista cuando vuelve a visitarlo.

Hace unos años implementamos un sistema de seguridad para el stock, donde solo puede acceder al depósito personal que tenga la llave del mismo y los choferes de los camiones, responsables por la mercadería de cada camión que están allí para controlar las devoluciones que vienen en cada camión, anteriormente cualquier persona podía entrar al depósito, sin control alguno.

10) ¿Qué medidas se toman para que ese riesgo disminuya? ¿Existe algún tipo de control?

No hay medidas estipuladas para estos riesgos, sabemos que existen y se tratan de cerca. Existe un porcentaje de devoluciones que tienen los empleados de ventas, que se va siguiendo mes a mes, y tienen siempre que tratar de reducirlo. Más que eso, no existe.

8) ¿Qué puntos creen que deberían afianzarse y mejorar, como es el proceso? ¿Qué mejoras sugieren?

En cuestiones generales, la comunicación, existen ventas que se realizan desde esa área que no llegan a administración a tiempo, administración se entera cuando ingresa el dinero en la cuenta y debe ir indagando que paso, esto suele pasar porque los dueños arreglan también ventas que no pasan por el área de ventas, las hacen directamente ellos. Por otro lado, el proceso de cheques no funciona, no hay un control, solo saltan cuando ingresa el dinero en la cuenta, los cheques quedan en administración, y cuando se necesita pagar algo, se sacan cheques de allí y no

sabemos a dónde fueron a parar. Debe administración rastrear a donde fueron, a pagar que cosa, entre otras cosas, esto también es por pedidos de los dueños.

Creemos, que el área de logística tiene mucho para trabajar, para tratar de que nos del stock. Y el área de ventas debería tratar de aparte de tener el indicador de devoluciones, algún filtro extra para que no sucedan las ventas “ficticias”. Además, sucede muchas veces que el camión tiene un recorrido extenso, y los locales comerciales tienen distintos horarios, muchas veces si el chofer ve que no llega a ciertos locales por la hora, decide no repartir la mercadería y ofrecerla a otros locales que sabe que van a estar abiertos, quedando esos locales sin mercadería, los cuales son detectados con los llamados de los reclamos de los clientes.

Por otro lado, creemos que en el área de administración existen trabajos cruzados, 3 personas aproximadamente trabajan para obtener ciertos reportes, que en definitiva podrían resumirse en una sola persona o puesto que realice el reporte y el resto trabaje de allí. Esto también está relacionado con la falta de comunicación, en este caso, interna del área.

## Anexo II

<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>			
<b>Concepto</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Integridad y Valores éticos</b>			
Se han establecido en forma documentada los principios y valores éticos de la organización a través de un código de conducta.	x		Existe en la inducción de personal un manual de conducta. Donde están las pautas y reglamento de la institución.
Ha sido éste código notificado a todos los integrantes de la corporación o entidad.	x		Sí, todos los empleados reciben una copia cuando ingresan.
<b>Competencia Profesional</b>			
Se han definido las capacidades necesarias para desarrollar los cargos. Existen descripciones de puestos y funciones.		x	No existen descripciones, a medida que se generan necesidades o vacantes de puestos se desarrolla una descripción para la consultora que se elige para la búsqueda.

Existen procedimientos para la búsqueda, selección y contratación de personal.		x	
Se comprueban la formación profesional y experiencia declaradas en el currículo vitae.	x		Si, las consultoras se comunican con antiguos empleadores de los postulantes.
Existe un programa de capacitación continua que contemple las necesidades de la compañía y del personal.	x		Se realizan capacitaciones estándares y anuales y a su vez si surgen nuevas necesidades.
Se realiza una evaluación periódica del desempeño.	x		La Maltería Quilmes anualmente realiza una auditoria donde controla todas las areas de la empresa y sus rendimientos.
<b>Junta de directores y comité de auditoria</b>			
Cuentan la junta de directores y comité de auditoría con la independencia, autoridad e información y demás recursos necesarios para desempeñarse efectivamente.		x	No hay comite de auditoria.
<b>Filosofía y estilo de dirección</b>			
Se difunde en la compañía el interés de la alta gerencia por el buen funcionamiento del control interno.		x	
Existen políticas activas para la rotación de empleados clave.		x	
Se observa una actitud responsable ante la generación de información, tanto contable/financiera como de gestión.	x		Contamos con un asesor externo experto en distribución de bebidas, que nos ayuda con la información de gestión, contable y financiera.
<b>Misión, Objetivos y Políticas.</b>			
Incluye ese plan la visión, misión, principios o valores. ¿Existe un plan estratégico de negocios?	x		
Es el plan consistente con la misión de la compañía.	x		
Conocen los empleados el plan estratégico de la compañía.	x		Tenemos varias reuniones en el año para guiar nuestras estrategias hacia los objetivos.
<b>Organigrama</b>			
Existe un organigrama que detalle las jerarquías de las personas que desempeñan funciones.	x		Todos los meses actualizamos el organigrama, y es publicado junto con los empleados con asistencia perfecta y los elegidos como los empleados del mes de cada área.
La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones de la compañía.	x		Si, por cuestiones internas de la distribuidora en el organigrama oficial no se puede visualizar al tesorero, pero la estructura es adecuada.
<b>Asignación de autoridad y responsabilidad</b>			

Las responsabilidades están definidas para los puestos de mando.	X		
La asignación de responsabilidad está en relación directa con el nivel de autoridad.	X		
Son las funciones, competencias y responsabilidades comunicadas a cada empleado de la compañía o entidad.	X		Son comunicadas a medida que van surgiendo tareas por hacer y allí derivando las responsabilidades.
Los cargos más altos de la organización son cubiertos por personal con la capacidad y experiencia profesional.	X		Los actuales puestos estratégicos de la distribuidora están formados por personal que anteriormente estuvo en los cargos que ahora están bajo la responsabilidad de ellos.

<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>			
<b>Concepto</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observaciones</b>
Existe un plan de negocios anual.	x		Sí, tenemos objetivos anuales.
Los objetivos a lograr han sido definidos.	x		Sí, están por escrito, y debemos llegar a fin de año.
Los objetivos son comunicados a todos los empleados involucrados.	x		Sí, y los objetivos diarios y mensuales están guiados por el anual.
La definición de objetivos incluye la definición de los indicadores de gestión necesarios y metas.		x	Sí, pero los indicadores son solo para la gerencia.
<b>Identificación de riesgos</b>			
La empresa cuenta con un análisis de riesgo considerando los objetivos de la organización y las causas probables de riesgos.		x	No tenemos un análisis de riesgos planteado, pero si a medida que surgen problemas vamos analizando soluciones.
Se realiza una revisión periódica de los riesgos identificados para anticipar el accionar ante los acontecimientos que pueden influir en la obtención de resultados.		x	
Se asigna probabilidad de ocurrencia a los diferentes riesgos identificados.		x	
Se analizan las fallas en los controles que puedan haber provocado en el pasado la pérdida de recursos, o errores en la información.		x	No se realizan en cuanto a los controles, pero si existió algún problema y hemos planteado una solución se trata de seguir de cerca el tema para que no vuelva a ocurrir.
Los riesgos identificados por funcionarios y personal son considerados por la gerencia para realizar análisis de riesgo.	x		Sí, todo es tenido en cuenta.

<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>			
<b>Concepto</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observaciones</b>
Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados.	x		Todos los _ están creados bajo cierto nivel de riesgos.
Se evalúan periódicamente los controles para asegurarse que aún están operando según su diseño.		x	
Se preparan los informes necesarios para el control.		x	No, lo único que se hace son las reuniones semanales con los jefes y responsables de áreas.
<b>Separación de tareas y responsabilidades</b>			

Los empleados tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de un proceso.	x		Todos los procesos tienen supervisión del personal a cargo.
La autorización, aprobación, registración, pagos o cobranzas, revisión y supervisión, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones / transacciones están asignadas a diferentes personas.		x	No todas esas secciones están separadas entre sí, por ejemplo, la administración se encarga del pago a los proveedores, y a su vez hace las registraciones de los pagos.
Existe una asignación de tareas que asegure sistemáticamente la verificación de los procesos.		x	No todos.
Las conciliaciones bancarias las realiza personal ajeno al manejo de dinero y cuentas bancarias.	x		La conciliación la realiza administración, el dinero lo recibe el tesorero y las cuentas bancarias las maneja una de las jefas de administración.
<b>Coordinación entre áreas</b>			
Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la organización.		x	Se trabaja en esto, pero nos falta crecer mucho en cuanto a la comunicación.
<b>Documentación</b>			
Existe documentación escrita de la estructura del sistema de control y de todas las operaciones / transacciones significativas de la organización.		x	
La documentación de la estructura de control interno incluye la identificación de las principales funciones, los objetivos relacionados con ellas y las actividades de control.		x	
La documentación de las operaciones es completa, oportuna y facilita la revisión del proceso desarrollado desde su autorización e iniciación hasta que la misma finalizó.		x	
<b>Niveles definidos de autorización</b>			
Los controles aseguran que sólo son operaciones válidas aquellas autorizadas e iniciadas por los niveles que corresponden.	x		Existen controles que necesitan autorizaciones especiales.
Las facultades de autorizar han sido adecuadamente notificadas a los responsables y tal comunicación incluyó las condiciones y términos bajo los cuales se asignan las mismas.	x		Si, las personas que tienen autorizaciones claves están al tanto de la responsabilidad que conlleva, por ejemplo el chofer sabe que lo que firma en la recepción del camión es lo que efectivamente hay, después no puede reclamar.
<b>Registro oportuno y adecuado de transacciones y hechos</b>			

Las operaciones son apropiadamente clasificadas y oportunamente registradas.	x		Normalmente existe un control manual y después se pasa al sistema, en administración algunas cuestiones las llevan en sistema y en Excel de respaldo también.
Dicha clasificación y registración funciona durante todo el ciclo de vida de las operaciones, esto es, autorización, iniciación, proceso y clasificación de registros de la compañía o entidad.		x	No todas las partes de los procesos son registrados, algunos procesos quedan en papel y se archivan. Siguiendo con el ejemplo de la devolución de los camiones, la hoja de devolución se firma y sella y se guarda.
<b>Acceso restringido a los recursos, activos y registros</b>			
Existen restricciones para el acceso a los recursos registros sólo al personal especialmente autorizado.	x		En parámetros físicos, administración lleva la chequera bajo llave, y en cuanto a efectivo, existe todo un sistema de seguridad para resguardar el dinero de los camiones. En cuestiones de sistema cada empleado tiene su usuario y clave y tiene acceso a ciertos reportes y archivos, con limitaciones de accesos.
La responsabilidad de rendir cuentas sobre los recursos asignados y la custodia de los registros, está asignada a personas designadas oficialmente.	x		El stock está a cargo de los encargados de galpón.
Se revisan periódicamente los accesos asignados.		x	
Se compran periódicamente los recursos existentes contra los registros.		x	
Se han establecido políticas y procedimientos para la custodia física de los recursos, implementado y comunicado adecuadamente al personal?	x		Sí, se ha hablado de la importancia en cuanto a los choferes y changarines sobre el dinero, el resguardo del mismo, y en el caso del personal de galpón, la importancia de la prolijidad y constancia en el lugar.
Aquellos activos de alta vulnerabilidad al robo, utilización no autorizada (dinero, valores, equipos y otros de alto valor) tienen medidas de guarda y acceso apropiadas.	x		Sí, solo tienen acceso restringido al personal autorizado. En el camión pueden existir faltantes pero son a cargo del chofer.
El dinero y valores negociables se mantienen bajo llave.	x		Caja de seguridad.
Las medidas de protección incluyen los horarios de receso de actividad laboral.	x		
Se han identificado en la compañía o entidad las tareas de alto riesgo de que se cometan irregularidades, tales como fraude o corrupción.	x		Sí, existe. De hecho, hay muchas veces pedidos que son rechazados por el cliente por no ser lo que se pidió, o por traer más cosas de las que pidió



			que el chofer decide venderlas por fuera del circuito. Sabemos que ocurre y es muy frecuente.
Se rota al personal a cargo de dichas tareas periódicamente.	x		Es muy difícil rotar al personal de camioneros, es un sindicato muy fuerte. En los únicos casos que hemos logrado una rotación es cuando hemos hecho una denuncia ante la policía por algún motivo.
Está controlado el acceso a los sistemas de información (carga o modificación de archivos).	x		No es algo que se controle rutinariamente, tuvimos una época que un empleado tuvo acceso al sistema y borro absolutamente todo. Tuvimos que empezar de cero toda la documentación de respaldo. Por eso hoy cada uno tiene su usuario y clave.
Existen controles físicos y lógicos que permitan detectar accesos no autorizados?	x		
Se realizan periódicamente chequeos de la información incorporada a los registros.	x		
Las registraciones contables se realizan en secuencia numérica y por fecha.	x		Sí, pero no lo controlamos.
Se analizan periódicamente los resultados alcanzados por la aplicación de indicadores contra lo planificado y se analizan los desvíos.	x		Sí, en ventas lo hacemos a diario.
Se ha desarrollado un tablero de control o equivalente para el seguimiento de la gestión a través del monitoreo de la información e indicadores claves.	x		No de manera interna, lo hace el asesor externo de gestión.
Existe una función de auditoría interna independiente.	x		
Cuenta con procedimientos de control predefinidos.	x		
Tiene la obligación de presentar reportes periódicos al máximo responsable de la compañía.	x		Hacemos reuniones mensuales con el asesor externo y allí encaramos nuestras energías a donde nos indica para cumplir con los objetivos anuales.

<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>			
<b>Concepto</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observaciones</b>
La información interna y externa generada por la compañía es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación.	x		
Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones.	x		En ventas trabajamos mucho con informes para ver dónde hacer foco. Y los tenemos publicados

			constantemente en la sala de ventas.
La información es apropiada para los niveles de responsabilidad y autoridad asignados.	x		
Se encuentra accesible para quienes deben disponer de ella.	x		
<b>Calidad de la información</b>			
La información está estructurada con distintos niveles de detalle según sea el nivel al que está dirigida.		x	
Es confiable, se puede corroborar con documentación soporte.	x		Casi toda la información que manejamos sale directamente de reportes del sistema.
El suministro de la información es oportuno.	x		
El sistema de información es adecuado a las necesidades de información de la empresa.	x		Si, deberíamos ser más prolijos en la información diaria.
Se realiza un seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta conveniente su incorporación.		x	
El sistema informático implementado admite actualizaciones.	x		Si, está hecho a medida de las distribuidoras de Quilmes.
<b>Comunicación</b>			
Existe un mensaje de parte de las autoridades sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de los integrantes de la organización.		x	No tenemos un control interno definido como tal, pero si se hace hincapié en que se respeten los procesos.
Están los mecanismos instituidos para garantizar la comunicación efectiva.	x		
Se resguarda la confidencialidad de aquellos que denuncian irregularidades.	x		

<b>SUPERVISION</b>			
<b>Concepto</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observaciones</b>
Existen autoevaluaciones	x		Todos los años tenemos una Auditoria de Quilmes que controla ciertos puntos y pautas, meses antes cuando nos preparamos para la misma hacemos prácticas de que no pueden llegar a pedir o preguntar.
En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos.		x	No trabajamos bajo presupuesto. Solo llevamos el conteo de lo que debemos por contrato comprar a Quilmes por

			mes para llegar al objetivo anual.
Se consideran las comunicaciones de terceros para corroborar la información generada internamente.	x		Si, a veces controlamos en base a denuncias o cuestiones que surgen.
Se realizan habitualmente controles de las existencias de inventarios físicos contra registros.	x		Se hacen dos controles por mes.
Están definidas herramientas de auto evaluación, sea por sistema de checklist, cuestionarios o cualquier otro mecanismo.		x	No todas las áreas.
Existen indicadores para detectar ineficiencia, abusos o despilfarros.	x		Si, más que nada tenemos indicadores de rechazos, que se supone que no debemos tener. (pedidos rechazados)
Existe una unidad de auditoría interna.		x	
Se practican regularmente auditorias por parte de dicha unidad.		x	
Se han tomado en cuenta las recomendaciones y hallazgos de auditoría interna.		x	
En aquellos casos en que la Dirección está en desacuerdo con los hallazgos de auditoría encontrados o con las recomendaciones, tales puntos se expresan por escrito, documentando tal desacuerdo.		x	

### Anexo III

#### NORMAS Y REGLAMENTOS

**1) Las obligaciones y disposiciones de este Reglamento tienen carácter contractual y su incumplimiento por parte del trabajador puede revestir gravedad según las circunstancias y provocar la rescisión CON CAUSA del CONTRATO DE TRABAJO.**

#### ASISTENCIA Y HORARIOS

2) Todo el personal se obliga a ajustar su asistencia a los horarios que la Empresa tiene establecidos o a los que pudiera establecer según las necesidades de trabajo y las disposiciones legales vigentes.

**3) Las ausencias al trabajo en caso de enfermedad o accidente deberán ser notificadas la empresa: a) Dentro de la primera hora a contar del horario de ingreso, a su Supervisor de área para que este pueda organizar el trabajo de la jornada y b) entre las 09 y las 10 horas- Administracion- a los TE: 03543 436371-0351 152256708 a los fines del control médico respectivo y c) presentar el certificado médico dentro del primer día de inasistencia**

**por tal causa. El incumplimiento de cualquiera de las condiciones establecidas precedentemente, determinara la no justificación de la inasistencia y en tal caso, serán consideradas falta grave, motivo de amonestación y en casos reiteración, la aplicación de suspensiones pudiendo llegar al despido con justa causa.**

#### **CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS**

4) Está prohibida la entrada al establecimiento por parte del personal, de todo objeto no autorizado expresamente.

Para sacar del establecimiento, materiales, elementos sólidos, líquidos o gaseosos, herramientas, etc. aunque fueran de propiedad del personal y no hayan sido declaradas al entrar, deberán pedir con anticipación al superior inmediato la correspondiente autorización escrita, de conformidad con las normas que existen al respecto, entregándolas a la guardia como justificativo.

Todo personal que intente salir con materiales de su propiedad sin la regular autorización será pasible de sanciones disciplinarias. En caso que estos fueran de propiedad de la Empresa o de terceros, tal incumplimiento podrá ser causa justificada de despido.

#### **HERRAMIENTAS Y OTROS ELEMENTOS DE TRABAJO**

5) Es obligación primordial del trabajador usar debidamente y conservar en buen estado el uniforme, camiones, celulares, maquinas, instrumentos, muebles y demás elementos que se le confien para la prestación de sus servicios, debiendo devolverlos en iguales condiciones que las que le fueron entregadas, salvo el deterioro natural, destrucción de los mismos que provenga de caso fortuito, vicios de la cosa o hecho de terceros.

#### **SEGURIDAD E HIGIENE**

6) El personal debe observar rigurosamente las medidas que la Empresa establezca para prevenir accidentes y en particular para velar por la buena conservación de los dispositivos de seguridad instalados en el establecimiento.

7) Todo dependiente que en el desempeño de sus funciones sufriera un accidente aun cuando este sea de carácter leve, deberá comunicarlo de inmediato a su superior jerárquico, quien dispondrá. No encontrándose en el lugar del accidente ningún superior el accidentado dará intervención al responsable, quien tomará los recaudos correspondientes

8) Queda prohibido a varones el uso de cabello largo, lazos y/o cintas como así también y para ambos sexos, los aros, anillos pulseras etc. que puedan engancharse al producto manipulado, al camión, móvil utilizado, etc.

9) Es obligatorio el uso de elementos de protección y seguridad que se le han provisto.

10) Está prohibido al personal prestar servicios o realizar cualquier tarea sin contar con los elementos de seguridad o ropa que corresponda y que le fuera provisto.

11) Está prohibido al personal de ventas conducir su medio de movilidad sin los elementos de protección y seguridad necesarios

### **CAMBIO DE OBRA SOCIAL**

12) Es responsabilidad exclusiva del Trabajador comunicar al Empleador los cambios de Obra Social realizados, adjuntando la constancia correspondiente. Asimismo, se comunica que la empresa no será responsable en el futuro de los inconvenientes que pudieran surgir en la prestación de la cobertura médica del Trabajador que no informó en tiempo y forma la opción de cambio realizada.

### **CAMBIO DE DOMICILIO**

13) Debe comunicarse al Departamento de Personal todo cambio de domicilio y/o teléfono. El domicilio últimamente denunciado es el único que se tomara en cuenta a todo el fin.

### **TRANSFERENCIA DE PERSONAL**

14) El personal podrá ser cambiado de una sección a otra, o enviado fuera del establecimiento de acuerdo a las necesidades del trabajo y a las disposiciones legales correspondientes.

### **REUNIONES**

15) El personal no podrá efectuar reuniones de ninguna naturaleza dentro del recinto del establecimiento, salvo autorización expresa.

### **COLECTAS**

16) Las listas solicitando contribuciones están prohibidas y la inobservancia de esta disposición será considerada falta grave.

### **ORDEN Y LIMPIEZA**

17) Se deberán mantener limpios y ordenados los lugares de trabajo, herramientas y otros elementos. El encargado de la sección asumirá personalmente la responsabilidad de ello.

### **NORMAS GENERALES**

18) A parte de observar las normas generales de disciplina educación y respeto recíprocos que hacen posible la buena y agradable convivencia, el personal deberá cumplir estrictamente las disposiciones de los artículos siguientes. **Está prohibido:**

- a) Entrar o salir del establecimiento por otro lugar que no sea el fijado por las disposiciones en vigencia.
- b) fumar en horario de trabajo y/o en recintos donde está prohibido hacerlo.
- c) Conversar o leer durante las horas de trabajo o distraer la atención de sus compañeros.
- d) Dormir durante el horario de trabajo.
- e) Dejar los grifos abiertos una vez hecho uso del servicio de agua.

- f) Vender cualquier tipo de mercaderías en los recintos del establecimiento o en los clientes a los que prestamos servicio.
- g) Llevar insignias políticas, religiosas etc. a la vista dentro del establecimiento.
- h) Faltar reiteradamente a las normas de asistencia y/o puntualidad.
- i) Prepararse para salir, lavarse o cambiarse de ropa antes de la terminación de la jornada de labor.
- j) Abstenerse de utilizar objetos, instrumentos, útiles etc. de propiedad de la Empresa para el uso personal o de un tercero.
- k) Esta terminantemente prohibido el ingreso al establecimiento de armas o bebidas alcohólicas.
- l) Prohibido ejercer presión sobre el personal para obstaculizar la libertad de trabajo.
- m) Atender o realizar llamados personales telefónicos en horario de trabajo. Extiéndase también la prohibición al uso de los mensajes de textos y celulares.
- n) El uso de radios portátiles, walkman, discman, MP3, etc en horarios de trabajo.
- ñ) Omitir la visita a un cliente del establecimiento que tuviere pedido, o correspondiese su día de visita.
- o) Está terminantemente prohibido Inventar un pedido a un cliente del establecimiento.
- p) Enviar productos sin cargo o bonificaciones sin previa autorización por escrito del superior del área.
- q) Está terminantemente prohibido consumir el producto que comercializa la empresa sin autorización de su superior dentro del establecimiento.
- r) Omitir el reclamo de un cliente, habiendo sido comunicado por su superior. Deberá darle respuesta antes de las 48 hs de efectuado el mismo.
- s) Queda totalmente prohibido consumir productos de la competencia en el horario laboral
- t) **Está terminantemente prohibido, tener cualquier tipo de relación laboral, comercial y/o personal con el tercero a quien la Empresa esté prestando servicios y/o con cualquier persona dependiente o vinculada del mismo, sin importar jerarquía alguna.**

## **HIGIENE PERSONAL**

19) El personal deberá presentarse al trabajo en condiciones de higiene y prolijidad. La presentación personal contribuye al mantenimiento de la convivencia y disciplina. La empresa se opondrá al ingreso del dependiente que no reúna estos requisitos

### **INFRACCIONES**

20) En caso de infracción del presente reglamento la Empresa se reserva la aplicación de las siguientes medidas reguladas según la gravedad del caso:

- a) Amonestación verbal con llamado de atención.
- b) Amonestación escrita
- c) Suspensión
- d) Despido

21) El trabajador sancionado tiene la obligación ineludible de notificarse bajo firma de la medida aplicada. En este acto de notificación se le entregara al causante un duplicado de la comunicación.

En prueba de mi conocimiento y conformidad, firmo el presente Reglamento, el cual me comprometo a acatar totalmente, a

los ..... días del mes de .....del año  
.....

.....  
.....

**Por la Empresa**

**Firma del Trabajador**

### **Anexo IV**

Ejemplo de google Form para encuesta post pedido:

## Pedidos Distribuidora Mariano Fernandez

Gracias por ayudarnos a mejorar el servicio, te pedimos que respondas esta breve encuesta.

\*Obligatorio

Nombre y Apellido \*

Tu respuesta

¿Realizó usted hoy un pedido con un preventista representante de la distribuidora Mariano Fernandez? \*

- Sí
- No

ENVIAR

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

### Ejemplo visualización de respuestas:



Ejemplo de clientes que respondieron que no realizaron un pedido ese día:



No se pueden editar las respuestas

## Pedidos Distribuidora Mariano Fernandez

Gracias por ayudarnos a mejorar el servicio, te pedimos que respondas esta breve encuesta.

**\*Obligatorio**

**Nombre y Apellido \***

esteban juarez

**¿Realizó usted hoy un pedido con un preventista representante de la distribuidora Mariano Fernandez? \***

Sí

No

Enviado el 20/6/19 21:06

Ejemplo de encuesta post recepción de pedido:

## Recepción pedidos Distribuidora Mariano Fernandez

Gracias por ayudarnos a mejorar el servicio, te pedimos que respondas esta breve encuesta.

**\*Obligatorio**

**Nombre y Apellido \***

Tu respuesta

**2) ¿Recibió usted el pedido que le encargo al preventista? \***

Sí

No

**3) ¿Le llegaron todos los productos que usted pidió? \***

Sí

No

**4) ¿Le enviaron productos que usted no pidió? \***

Si

No

**Le pedimos si quiere dejarnos alguna recomendación: \***

Tu respuesta

**ENVIAR**

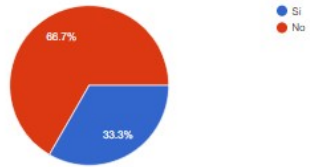
Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Ejemplo de control de respuestas de encuestas de recepcion de pedidos:



4) ¿Le enviaron productos que usted no pidió?

3 respuestas



Le pedimos si quiere dejarnos alguna recomendación:

3 respuestas

- todo bien.
- me enviaron 1 pack de 6 energizantes que no pedí pero los acepte porque no queria quedarme sin mi pedido.
- El camion paso por la puerta pero no me dejo nada