



Universidad Nacional
de Córdoba



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
CORDOBA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA
DE GRADUADOS
ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA
TRABAJO FINAL**

**“Cuadro de Mando Integral y Control Interno en el área Compras como
herramienta para incrementar la eficiencia y eficacia en una pyme grafica”.**

**Autor: Cr. Meyer Pérez Federico
Gastón.**

Tutor: Dr. Dapena Fernández J. Lucas.

Córdoba, 31 de Julio de 2020



Cuadro de Mando Integral y Control Interno en una importante Imprenta de Córdoba
by Meyer Pérez, Federico Gastón is licensed under a [Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Agradecimientos

Quisiera agradecer al Dr. Juan Lucas Dapena Fernández, por haber aceptado ser tutor del presente trabajo, guiándome en forma permanente e integral durante el desarrollo del mismo.

De igual manera, al Dr. Juan Argüello por su entera disposición a la hora de brindar el soporte y ayuda en la realización del trabajo, y en especial a todos los profesores del posgrado por haber compartido sus conocimientos a lo largo del cursado.

Por último a la Dra. Eliana Werbin, por su acompañamiento durante el cursado de la Especialización y su total disposición a brindar ayuda ante cualquier eventualidad.

Desde ya, muchas gracias.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo final fue realizar un estudio a fin de comprender la importancia de implementar un cuadro de mando integral y un sistema de control interno para incrementar la eficiencia y eficacia en una imprenta de Córdoba, Graficas S.R.L. El CMI es una herramienta que ayudo a la organización a implementar su estrategia y plasmarlos en diferentes indicadores obteniendo una visión global de la organización. Además fue de gran aporte al sistema de control interno, al poder tener una visión y control del funcionamiento de cada área y miembro de la entidad, lo que le permitió realizar correcciones si fuera necesario. Se comenzó el control interno en el sector compras, crítica dentro de la empresa, implementando como medidas claves la confección de manuales de organización y procedimientos, donde se detalla procesos y tareas. Por último, en la iniciativa de integrar la ética en la empresa, se llegó a la conclusión que la mejor forma es implementando el Informe COSO, que contenga un código de ética aprobado y consensuado por toda la organización.

Palabras claves: Informe COSO, Manual de Organización, Manual de políticas y Procedimientos, Ética empresarial, Proceso de Compras.

ABSTRACT

The objective of this final work was to carry out a study in order to understand the importance of implementing a balanced scorecard and an internal control system to increase efficiency and effectiveness in a printing company in Córdoba, Graficas S.R.L. The CMI is a tool that helps the organization implement its strategy and translate them into different indicators, obtaining a global vision of the organization. It was also a great contribution to the internal control system, being able to have a vision and control of the operation of each area and member of the entity, which allowed it to make corrections if necessary. Internal control began in the purchasing sector, criticism within the company, implementing as key measures the preparation of organization and procedure manuals, where processes and tasks are detailed. Finally, in the initiative to integrate ethics in the company, it was concluded that the best way is to implement the COSO Report, which contains a code of ethics approved and agreed by the entire organization.

Keywords: COSO Report, Organization Manual, Policies and Procedures Manual, Business Ethics, Purchasing Process.

INDICE

I	INTRODUCCION	1
II	METODOLOGIA	4
III	RESULTADOS Y DISCUSION	7
1	Estudio exploratorio bibliográfico sobre los Sistemas de Control Interno en las Pymes.	7
	El Control Interno basado en el Método Coso.	7
	Definición de Control Interno.	9
	Objetivos básicos del Control Interno y ejemplos de medidas a considerar para su funcionamiento adecuado.	9
	Características del Control Interno.	11
	Aspectos básicos de la aplicación del Control Interno.	12
	Componentes y Principios básicos del Sistema de Control Interno (SCI).	12
	Efectividad del Control Interno.	14
	El Control Interno y las Pymes.	15
	Características generales que comparten las Pyme.	16
	Debilidades más comunes del sistema de control interno en las Pymes.	16
	Las diferencias principales entre las compañías pequeñas con las grandes.	17
	Manifestación en las PYMES de los componentes del control interno.	17
2	Estudio exploratorio de la experiencia práctica sobre el control interno del área compras como recurso competitivo en la empresa Gráficas S.R.L.	19
	a) Unidad de Análisis: Área de Compras y Pagos de la Pyme.	19
	b) Análisis de las Variables: Estructura del Área.	20
	una empresa.	21
	¿Qué sector debe cargar las facturas de proveedores?	22
	Segregación de Funciones.	23
	Detalle del proceso actual del ciclo compras – pagos: Departamento de Compras.	25
	Estructura del Proceso de Control Interno dentro del área.	27
	Resumen de las debilidades y fortalezas del área compras.	29
	Evaluación de la Efectividad del Control Interno.	30
	Diseño del Nuevo Circuito de Compras – Pagos.	33
	Manuales de Políticas y Procedimientos: Respuestas claves sobre su importancia en el control interno.	33
3	Estudio exploratorio bibliográfico sobre el Cuadro de Mando Integral en el contexto de las pymes.	36
	La necesidad de medición de las políticas empresariales.	36
	Principales características del CMI.	37
	La Utilidad del CMI.	37
	¿Por qué las Empresas deberían usar un cuadro de mando integral?	37

	Las características de cada uno de estas perspectivas.	39
	Procedimiento que se sigue para la construcción del cuadro de mando integral.	40
4	Diseño de un Cuadro de Mando Integral que le sirva a la Empresa Graficas S.R.L en la toma de decisiones.	41
	Presentación de la Empresa.	41
	Análisis Macro de las Pymes en la Industria Gráfica Argentina.	42
	Análisis de las características generales del sector gráfico.	43
	El desafío digital.	43
	El impacto del COVID-19 en la Industria Gráfica.	44
	Análisis Interno de la Empresa.	46
	Mision.	47
	Vision.	47
	Valores.	48
	Responsabilidad Social.	48
	Análisis FODA.	48
	Objetivos Estratégicos.	49
	Estrategia.	50
	Definición de las Perspectivas e Indicadores.	50
	Diseño y Desarrollo del Cuadro de Mando Integral.	57
	Funcionamiento y Gestión: Mapa Estratégico.	59
5	Estudio exploratorio bibliográfico sobre la ética empresarial y su relación con el control interno.	60
	Enfoque general de la ética en las empresas.	60
	El concepto de la ética empresarial.	61
	La ética kantiana pilar del código de ética empresarial.	62
	Los códigos de ética.	63
	Códigos de ética aplicados a la organización.	65
	El Informe Coso y su relación con la Ética.	65
IV	Conclusiones.	68
V	Bibliografía.	69
IV	ANEXO	73
	Anexo I: Análisis de los componentes del Modelo COSO para la empresa Graficas S.R.L.	73
	Anexo II: Cuestionario de Control Interno Área Compras y Pago.	76
	Anexo III: Sistema de Control Interno Ciclo Compras: Observaciones, acciones de control y los riesgos en caso no cumplir las observaciones.	77
	Anexo IV: Manual de Procedimientos Proceso de Compras y Manual Procedimientos Proceso pagos.	81
	Anexo V: Manual de Funciones Personal Área Compras – Pagos.	99
	Anexo VI: Ejemplos de Indicadores para el C.M.I.	107

I. INTRODUCCION

El objeto problema del presente trabajo es determinar la importancia para la empresa Graficas S.R.L de contar con un cuadro de mando integral que le sirva para medir el logro de los objetivos. Además, analizar y diseñar un sistema de control interno en el área compras que contribuya a organizar y administrar el funcionamiento de sus operaciones. Por último, hablar sobre la ética empresarial y la relación que tiene con el control interno. La organización bajo estudio es una Imprenta cordobesa dedicada a la producción gráfica con más de 23 años de trayectoria en el mercado.

El **Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balancead Scorecard (BSC)** se origina a partir de los estudios realizados por Robert Kaplan en el año 1990. Es decir cuando comienzan a trabajar en un proyecto en común cuyo objetivo era explorar nuevas formas para medir el desempeño organizacional. Esta herramienta evoluciono de un sistema de indicadores a un sistema de gestión centralizada (Amat Salas y otros, 2016).

El CMI mide el rendimiento de una empresa desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento. Se lo trata como una herramienta de Control de Gestión Estratégico, que contribuye a alinear los esfuerzos de cambio en tono a la estrategia planteada (Abad Alvarado, 2018).

Estas perspectivas se pueden aplicar a todas las organizaciones, aunque todas las perspectivas no son imprescindibles. Si una empresa no considera necesario incluir alguna, el modelo debería de funcionar igual, siempre y cuando esté diseñado en base a la estrategia de la compañía (Banchieri y Planas, 2012).

Se ha demostrado ser la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia

ya que ofrece una visión cabal de la entidad. Por otro lado asegura la alineación entre finanzas, mercado, tecnología e innovación, al ser indispensable como estrategia de comunicación y por último como dispositivo de control de gestión (Abad Alvarado, 2018).

También se demuestra la eficacia del CMI como un sistema de medición, gestión e implantación de la estrategia. Se define la eficacia de este modelo en cuatro variables: la comprensión estratégica, la evaluación del rendimiento, la toma de decisiones estratégicas y el rendimiento organizacional. En consecuencia, se comprueba que el CMI contribuye positivamente al rendimiento de la organización en tres aspectos: hace una buena traslación de la estrategia en términos operacionales, convierte a la estrategia en un proceso continuo; y logra una alineación entre los procesos, los servicios, la competencia y las unidades de negocio (Banchieri y Planas, 2012).

Cuando una empresa decide implementar el CMI para mejorar su Gestión Empresarial, puede tomar diferentes formas de cumplir con el desempeño. Estas formas pueden ser: realizar la implementación con personal y medios propios o utilizar una organización externa (consultor, universidad, etc.). Ambas variantes pueden ser utilizadas, en este trabajo se utilizó personal propio de la empresa (Soler González, 2009).

Complementariamente al C.M.I, se abordó la importancia de contar con un Sistema de Control Interno (SCI), ya que está estrechamente relacionado al desempeño integral de la organización al igual que el C.M.I. El SCI es un instrumento de gestión utilizado para lograr la efectividad de las operaciones (Vega de la Cruz y otros, 2017).

Actualmente las pymes se enfrentan a cambios constantes y dinámicos, razón por la cual el control de gestión en las empresas debe conducir a que los componentes operativos les

permitan alcanzar sus objetivos estratégicos. Por tal motivo las pymes deben implementar un sistema de control interno que se adapte a sus necesidades, que garantice una seguridad razonable frente a la protección de sus activos y que genere eficiencia y eficacia en sus operaciones (Castañeda Parra, 2014).

Por otra parte, el control interno se expresa a través de políticas aprobadas por los niveles de dirección de la empresa, por normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y a la adhesión de las políticas descritas por la administración. El control interno es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema de contable y administrativo (Pirela, 2005).

Por eso las empresas en el momento de implementar el Sistema de Control Interno, debe elaborar un Manual de Procedimientos, detallando las actividades y las responsabilidades de los empleados para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los manuales son un documento básico que describe la manera como se hace o desarrolla una tarea, un proceso o una actividad (Pérez Gutiérrez y Lanza González, 2014).

Por último, se estudió la ética empresarial y su relación con el control interno. Las organizaciones son el reflejo de la sociedad, por esta razón el aspecto individual es una característica básica de una empresa, debido a que el entorno social forma al individuo con principios y valores éticos (Hernández P., 2016).

Por eso, la ética resulta ser un aspecto cualitativo difícil de reconocer, medir y evaluar y más aún en el mundo de los negocios, por ello, se establecen códigos de conductas en las empresas que no se alejen de la realidad de la sociedad, que cumplan con los estándares morales generalmente aceptados por la sociedad y la cultura de la empresa (Hernández P., 2016).

La base del buen funcionamiento de una organización, está enmarcada en el entorno de control. Tras los escándalos financieros vividos en los últimos tiempos, la confianza de la sociedad y de los inversionistas no es la misma. En este sentido, la importancia del control interno entendido como un conjunto de procedimientos establecidos que proporcionan una seguridad razonable para lograr los objetivos de la empresa. En consecuencia, es necesaria la implantación y el adecuado funcionamiento de cada componente establecido en el Informe COSO (Hernández P., 2016).

Terminando, se enfatiza que la ética y los negocios no se encuentran aislados, porque para que una empresa perdure y tenga una gestión transparente, es necesario que los empresarios no solo tengan el deseo de querer obtener beneficios económicos, sino que también, obtenerlo a través de la praxis de los principios éticos, sin llegar a la necesidad de incurrir en actos fraudulentos que traigan como consecuencia ya sea el desprestigio de la empresa o la clausura de la misma (Hernández P., 2016).

En ese sentido, el objetivo general de este trabajo es implementar un cuadro de mando integral y un sistema de control interno para el área compras que le ayude a incrementar la eficiencia y eficacia de la empresa Graficas S.R.L, una importante Imprenta de la ciudad de Córdoba.

II. METODOLOGIA

1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre los sistemas de control interno en las pymes.

Se presentó el sistema de control interno, sobre la base del Informe COSO I para pequeñas empresas, se consideró que es el más completo y el que mayor aceptación ha

tenido a nivel mundial. Se tuvo en cuenta los diversos autores:

- Casal (2014).
- Castañeda Parra (2014).
- Malica y Abdelnur (2020).
- Pirela (2005).
- Pavón Sierra y otros (2019).
- Viloría (2005)
- Vega de la Cruz y otros (2017)

2. Estudio exploratorio de la experiencia práctica sobre el control interno del área compras como recurso competitivo en la empresa Gráficas S.R.L.

A-Unidad de Análisis: Sistema de control interno del circuito compras – pagos de la empresa Gráficas S.R.L.

B-Análisis de las Variables:

- I. Estructura de la Empresa: Estructura del Área Compras y Organigrama de la empresa.
- II. Estructura del Proceso Compras-Pagos: Como es un ciclo de compras en una empresa y Detalle del proceso actual del ciclo.
- III. Estructura del Proceso de Control Interno: Relevamiento del Proceso de control interno en el área bajo estudio; Debilidades y Fortalezas del Control Interno.
- IV. Evaluación de la Efectividad del Control Interno: Evaluación según los

cinco componentes del Modelo COSO.

- V. Diseño del nuevo circuito de Compras – Pagos: Dilema dentro del área; Importancia de la segregación de funciones dentro del área; Importancia de contar con un Manual de Procedimientos y la elaboración de los Manuales de Procedimientos de Compras junto con los Manuales de Funciones.

C-Técnicas utilizadas:

- Método Descriptivo: Observación de los procesos y procedimientos.
- Método Cuestionario: Preguntas al personal del área bajo estudio.

3. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el Cuadro de Mando Integral en el contexto de las pymes.

El estudio exploratorio bibliográfico se hizo en función de los siguientes autores:

- Albert Díaz y Hernández Torres (2004).
- Amat Salas y otros (2016).
- López Bonilla y otros (2001).
- Sánchez Abrego y Richon (2018).
- Sánchez Vázquez y otros (2016).

4. Diseño de un Cuadro de Mando Integral que le sirva a la Empresa Graficas S.R.L en la toma de decisiones.

Para el diseño de un cuadro de mando integral se utilizó la metodología propuesta por Kaplan y Norton, 2002. Que tiene las siguientes características:

- ❖ Se desarrolló una breve historia de la empresa, su Misión, Visión y Valores, además

de un análisis del sector donde se desenvuelve.

- ❖ Descripción de la estrategia y objetivos.
- ❖ Tablero de indicadores que reflejan el desempeño de la empresa.
- ❖ Categorización de los indicadores en cuatro grupos:
 - Perspectiva Financiera.
 - Perspectiva del Cliente.
 - Perspectiva del proceso interno.
 - Perspectiva de formación y crecimiento.

5. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la ética empresarial y su relación con el control interno.

Se estudió y desarrollo el marco teórico de la Ética vinculada al control interno. Se tuvo en cuenta los siguientes autores:

- Arredondo Trapero (2014).
- Hernández P. (2016).
- Lozano Aguilar (2007).

III. RESULTADO Y DISCUSIÓN

1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el sistema de control interno en las pymes.

El Control Interno basado en el Método Coso:

El Informe COSO sobre control interno, ha sido creado para servir de referencia a todos los problemas conceptuales de control tanto a nivel práctico de las empresas y a nivel de auditoría interna y externa. Se pretende que el control interno sea un proceso integrado que forme parte

de los procesos del negocio. También, que sirva para detectar en los plazos deseados cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa (Casal, 2004).

El informe COSO sobre el CONTROL INTERNO tiene una importancia enorme básicamente por estos hechos (Casal, 2004):

1. Incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes a nivel mundial. Por otro lado, generó un consenso para solucionar las múltiples dificultades que originaban confusión entre la gente de negocios, los legisladores, los reguladores y otros. Ello daba como resultado malas comunicaciones y distintas expectativas, lo cual ocasionaba problemas en las empresas.
2. Actualizó la práctica del control interno, lo mismo que los procesos de diseño, implantación y evaluación. También los informes de los administradores sobre dicho control, con los consiguientes dictámenes externos.

Pero ¿Por qué es tan importante el Control Interno? Es importante porque el control interno es un aspecto crucial del sistema de gobierno de una organización y de la capacidad de gestionar el riesgo. De igual forma, es fundamental para apoyar el logro de objetivos de una organización (Malica y Abdelnur, 2020).

Por eso, varias crisis financieras de los últimos años han demostrado que en algunas empresas las prácticas de gestión de riesgos y control interno eran defectuosas o ineficaces, ya que no solo hay que enfocarse en los controles financieros, sino también que deben abarcar una perspectiva más amplia, teniendo en cuenta variables externas, fuera de su control directo (Malica y Abdelnur, 2020).

Para el estudio del control interno, se analizó como referencia el marco conceptual más reconocido, propuesto en 1992 por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido generalmente como “Modelo COSO” (Pavón Sierra y otros, 2019).

Haciendo un poco de historia, los modelos más conocidos de control interno son: el COSO (USA), el COCO (Canadá), el Cadbury (Reino Unido), el Vienot (Francia), el Peters (Holanda), King (Sudáfrica) y MICIL, (adaptación del COSO para Latinoamérica).El

Committee of Sponsoring Organizations (COSO), el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL) y el Criterio de Control (COCO), son los sistemas de control interno más usados en Latinoamérica en la actualidad (Pavón Sierra y otros, 2019).

Definición de Control Interno:

El control interno es un proceso efectuado por el Directorio, la Gerencia y el resto del personal de una entidad. Es diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías (Malica y Abdelnur, 2020).

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

El Instituto Americano de Contadores Públicos lo definió: “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa, para salvaguardar los activos (bienes o patrimonio), controlar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y alentar la adhesión a las políticas gerenciales establecidas” (Casal, 2004).

Objetivos básicos del Control Interno y ejemplos de medidas a considerar para su funcionamiento adecuado:

El control interno contiene controles que pueden ser contables o administrativos. Los primeros comprenden los objetivos relacionados al plan de organización y a todos los métodos y procedimientos para salvaguardar los activos y la obtención de información financiera confiable. Por otro lado, los controles administrativos se relacionan con normas y procedimientos relativos a la eficiencia y eficacia operativa, y al cumplimiento de las leyes y políticas de la dirección (Pirela, 2005).

Las empresas implementando estos objetivos pueden llevar a cabo su trabajo controlando las acciones tanto desde el punto de vista administrativo como contable. Los sistemas de control interno, se deben implantar y orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos (Pirela, 2005):

- Garantizar la eficacia~ eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (Control interno administrativo).
- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales que los puedan afectar (Control interno Contable).
- Velar por que todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos (Control interno administrativo).
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización (Control interno administrativo).
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y de los registros que respaldan la gestión de la organización (Control interno contable).
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados (Control interno administrativo).
- Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la administración (Control interno administrativo).

Ejemplos de los objetivos de Control Interno (Casal, 2004):

- **Salvaguarda de los activos o protección del patrimonio**
 - Servicio de vigilancia y contra incendio (protección de planta).
 - Mantenimiento preventivo.
 - Separación de funciones y responsabilidades.
 - Política de seguros.
 - Comprobantes y formularios pre numerados.
 - Registro de firmas y régimen de autorizaciones.
 - Depósito total de los ingresos monetarios.
 - Emisión de cheque por cada egreso.
 - Cheques con más de una firma.
 - Compromisos de la empresa con terceros por más de un responsable.
 - Archivos adecuados.
 - Restricciones de acceso a la información y áreas físicas.

- Controles adecuados de supervisión (personales o automáticos).
- Claves de acceso a la información.
- Auditoría interna.
- **Obtención de información confiable**
 - Plan de cuentas contable.
 - Manual de contabilidad.
 - Conciliación de la información sintética con la analítica.
 - Instrucciones que determinen conceptos de uniformidad.
 - Información cruzada de fuentes diversas.
 - Confrontación de datos actuales con datos del pasado.
 - Comparación de la información propia con la de terceros.
 - Comparación de datos históricos con los pronosticados.
 - Información regular o continua.
 - Auditoría interna.
- **Promoción de la eficacia y eficiencia operativa**
 - Recursos humanos.
 - División adecuada del trabajo.
 - Diagramas de flujos de información y manuales de procedimientos.
 - Medios materiales y tecnológicos razonables.
 - Auditoría interna.
- **Cumplimientos de las leyes y políticas de la dirección**
 - Organigramas.
 - Manual de funciones.
 - Auditoría interna.

Características del Control Interno (Pirela, 2005):

- Es la máxima autoridad de la organización la responsable de establecer y mantener el sistema de control interno.
- La auditoría interna, o quien se encargue de esa función, es la encargada de evaluar en forma independiente la eficacia, efectividad. También la aplicabilidad del sistema de control interno y proponer las mejoras en los procesos.
- El control interno debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.

- El control interno no tiene como objetivo medir desviaciones sino que permite identificarlas.
- Los mecanismos de control interno se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.

Aspectos básicos de la aplicación del Control Interno (Casal, 2004):

- Separación de funciones de autorización, custodia y registro.
- Supervisión interna.
- Procedimientos administrativos claramente definidos.
- Recursos humanos que integran la organización.

Componentes y Principios básicos del Sistema de Control Interno (SCI):

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, integrados al proceso administrativo, derivados de la manera como la administración realiza los negocios. Es importante que las pequeñas y medianas los implementen de acuerdo con sus propias exigencias, pues sus controles pueden ser menos formales y estructurados, pero efectivos.

Estos componentes son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información, y comunicación y monitoreo (Castañeda Parra, 2014).

Los Componentes están basada en principios. El SCI provee un conjunto de *principios básicos* derivados de los cinco componentes del COSO original. Los principios representan conceptos fundamentales asociados con cada componente del control interno. Para tener un control interno eficaz, una compañía debe implementar un mecanismo o metodología para cumplimentar cada principio. Cuando cierto principio no es alcanzado, es necesario que ello sea comunicado a la gerencia superior y al directorio para determinar (Malica y Abdelnur, 2020):

1. Cómo tratar la deficiencia;
2. Determinar si los respectivos componentes del control interno están siendo alcanzados y si la compañía ha conseguido un control interno efectivo sobre la información financiera. La organización debe considerar si el fracaso en alcanzar determinado principio se debe a que el componente COSO no está funcionando y, por lo tanto, existe una deficiencia significativa.

Los componentes del SCI son (Vega de la Cruz y otros, 2017): Se detallan las características de cada componente y al final de los mismos en la tabla 1, se enumeran los principios o normas en donde están estructurados.

El componente Ambiente de control: sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades. Logrando el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del SCI.

El componente Evaluación de riesgos: establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos.

El componente Actividades de control: establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales. Logrando el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.

El componente Información y comunicación: precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características.

El componente Supervisión y monitoreo: está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias.

Tabla 1: Los componentes de SCI y los principios básicos donde se estructuran.

Componente	Principios Basicos
Ambiente de Control	1-Planeacion; planes de trabajo anual,mensual e individual. 2-Integridad y Valores Eticos 3-Idoneidad Demostrada 4-Estructura Organizativa 5-Asigancion de Autoridad y Responsabilidad 6-Politicasy Practicas en la gestion de recursos humanos.
Evaluacion de Riesgo	7-Identificacion de riesgos y deteccion del cambio. 8-Determinacion de los objetivos de control. 9-Prevencion de riesgos.
Actividades de Control	10-Coordinacion entre areas,separacion de tareas, responsabilidades y niveles de autirizacion. 11-Documentacion, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos. 12-Acceso restringido a los recursos, activos y registros. 13-Rotacion del personal en las tareas claves 14-Control de las tecnologias de la informacion y las comunicaciones. 15-Indicadores de rendimiento y desempeño.
Informacion y Comunicación	16-Sistemas de informacion, flujo y canales de comunicaci3n. 17-Contenido, calidad, y responsabilidad 18-Rendicion de cuentas.
Supervision y Monitoreo	19-Evaluacion y determinacion de la eficacia del SCI. 20-Comité de prevencion y control.

Efectividad del Control Interno:

Según el informe COSO, el control interno puede considerarse efectivo en cada una de las tres categorías de objetivos (1-desempeño, rentabilidad y salvaguarda de recursos; 2-preparacion y publicación de estados financieros confiables; 3-cumplimiento de leyes y regulaciones) si: el consejo directivo y la administración tienen la certeza de entender que el tiempo en el cual se están consiguiendo los objetivos está acorde con el tipo de operaciones de la entidad. Del mismo modo con la elaboración y publicación de los estados financieros de forma confiable. Esto para observar si se cumple con las leyes y las regulaciones aplicables (Castañeda Parra, 2014).

La efectividad del control interno se mide con el transcurso del tiempo. Por esa razón, se determina con un juicio que resulta de evaluar si los cinco componentes se dan y funcionan con una alta seguridad. Los controles efectivos son aquellos que están integrados con el sistema de planificación, son flexibles, precisos, oportunos y objetivos (Castañeda Parra, 2014).

El Control Interno y las Pymes:

La existencia de un sistema de control interno es de vital importancia dentro de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). Por eso, son indispensable para lograr los objetivos trazados y mejorar la productividad en todas sus actividades ya sean internas o externas. Del mismo modo, es un proceso elaborado por la organización y es controlado en cada una de sus actividades dando así una mayor seguridad en base a las metas propuestas y planteadas (Pavón Sierra y otros, 2019).

Por consiguiente, si una Pymes posee como prioridad competir en el mercado, el sistema de control interno le puede ser muy útil como apoyo estratégico y así evitar peligros y sorpresas en el camino. En este orden de ideas, cuando se dice que el control interno puede usarse como recurso competitivo dentro de una Pymes, se plantea que teniendo un sistema de control confiable adaptado a las necesidades y objetivos de la organización se puede determinar con facilidad las ventajas competitivas y las probabilidades en el mercado donde se desenvuelve (Pavón Sierra y otros, 2019).

Razón por la cual se considera que el control interno sirve como sistema para los recursos competitivos de las Pymes. En la medida en que las Pymes, formalizan sus operaciones administrativamente, tienen mayor posibilidad de encontrar apoyo financiero y mayor fiabilidad a la vista de los proveedores. A mismo tiempo, obtener compromisos crediticios que se hacen sumamente necesarios cuando se emprende un negocio. En resumen, es aquí donde se manifiesta la relevancia del sistema de control interno, que permitirá a largo o mediano plazo obtener resultados favorables que visibilicen las oportunidades y riesgos del mercado (Pavón Sierra y otros, 2019).

Características generales que comparten las Pyme (Pavón Sierra y otros, 2019):

- 1) Al estar administradas por sus propietarios, los responsables de la toma de decisiones son pocos, y muchas veces no cuentan con una administración financiera.
- 2) Tienen una orientación empresarial, de innovación y acción.
- 3) Tienen relativamente pocos accionistas y con frecuencia guardan nexos familiares o de otro tipo entre ellos.
- 4) Son objetivos como empresa, reflejan los objetivos personales del propietario.
- 5) Existen en todas las industrias y con frecuencia incursionan en varias líneas industriales.
- 6) Cuentan con una estructura organizacional horizontal y con pocos gerentes y un contacto estrecho entre el propietario administrador y el área operativa. Se considera, que este tipo de estructura es eficiente para la toma de decisiones, pero limitada para decisiones más complejas.
- 7) Sus necesidades a menudo implican financiamiento, tiene contactos limitados en los mercados financieros y escasa familiaridad con alternativas de financiamiento.

Estas características en muchos sentidos las hacen vulnerables a los riesgos, la baja competitividad y su mantenimiento en el mercado productivo durante largo tiempo. Por eso, en la medida que las Pymes formalicen sus operaciones administrativamente tienen mayor posibilidad, el control interno le permite eso (Pavón Sierra y otros, 2019).

Debilidades más comunes del sistema de control interno en las Pymes (Viloria, 2005):

- 1-No existen en la mayoría de las organizaciones planes ni manuales que permitan conocer las funciones de los empleados, así como 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 sola persona.
- 4-No existe un adecuado control sobre los activos organizacionales.
- 5-No está clara la *entidad* o figura jurídica de la organización, encontrándose, por una parte, incongruencias entre ésta y la formulación de la información financiera. Por la otra parte, que se confunde la personalidad jurídica de los dueños o socios con la de la organización.

6-No se percibe al sistema contable como un factor más que interactúa en la organización. Se lo toma como un ente independiente, que tiene fines tributarios, por lo que en muchos casos no se lo considera para la toma de decisiones.

Por otra parte, existe un costo adicional por la implementación del sistema de control interno, sin embargo, para la mayoría de las pymes, puede haber importantes beneficios asociados, tales como (Viloria, 2005):

- Información financiera más eficiente y efectiva.
- Mejor información para toma de decisiones.
- Incremento de la confianza del inversor.
- Acceso a mercados públicos de capitales.

Las diferencias principales entre las compañías pequeñas con las grandes:

1. La estructura operativa y organizacional.
2. Los volúmenes y complejidad de las operaciones.
3. La concentración de las funciones, tanto en los niveles gerenciales como en todo el personal de la compañía.

Estas características dan ventajas y desventajas y depende de la estructuración de los controles para que aporten al cumplimiento requerido. Por eso, COSO reconoce que la implementación de la Estructura puede y debe ser diferente para las compañías pequeñas y ha identificado varios temas que requieren atención de parte de ese tipo de organizaciones (Malica y Abdelnur, 2020).

Manifestación en las PYMES de los componentes del control interno: Pueden manifestarse de manera distinta a lo que se observa usualmente en las grandes empresas, se tomó a la entidad Graficas S.R.L como ejemplo para saber cómo se manifiestan (Casal, 2004):

A. Ambiente de control

- Una PYME puede, en la mayoría de los casos, no disponer de un código de conducta escrito, lo cual no implica que carezca de una cultura propia. *Así se manifiesta en Graficas s.r.l.*

- La integridad y el comportamiento ético pueden notificarse verbalmente en reuniones con el personal, o en negociaciones con proveedores y clientes. *Así se manifiesta en Graficas s.r.l.*
- Es posible que las políticas de recursos humanos no estén formalizadas tal como se espera en una gran empresa, pero sin embargo las prácticas pueden existir y ser comunicadas.
- Si una entidad es administrada por sus propietarios, y no está en la búsqueda de capital fuera de ella, un Consejo de directores o de cuerpos similares, no es imprescindible para un control interno efectivo. *Así se manifiesta en Graficas s.r.l.*

B. Evaluación de riesgos

- Puede ser menos formal y menos estructurado, sin perjuicio de que su análisis debería estar presente en una entidad PYME.
- Dada su estructura, las PYMES suelen ser más centralizadas y cuentan con un número reducido de niveles de gestión; los objetivos pueden comunicarse a los niveles inferiores en forma directa y continuada. *Así se manifiesta en Graficas s.r.l.*
- Es factible para el empresario obtener información acerca de los riesgos provocados por factores externos, mediante el contacto directo con clientes, proveedores, bancos, abogados, y otras fuentes.
- Los mecanismos para atender a los riesgos internos pueden ser menos formales pero igualmente eficaces. *Así se manifiesta en Graficas s.r.l.*
- Es posible formular planes de acción con rapidez, con la participación de pocas personas.

C. Actividades de control

- El conocimiento directo del empresario de las ventas y el análisis pormenorizado de los ratios claves y otros indicadores, puede servir para reducir el volumen de actividades de control que habitualmente se ejecutan en los niveles jerárquicos más bajos de las grandes empresas.
- El control directo por parte del propietario- director de las actividades puede evitar por ejemplo, el riesgo de pagos indebidos. A estos efectos se convierte en la única persona autorizada para firmar cheques, siendo además el destinatario exclusivo de los extractos bancarios.
- Sin embargo, los controles de los sistemas informáticos pueden constituir una debilidad significativa en las PYMES, debido a la manera informal en que habitualmente se implementan las actividades de control.

D. Información y comunicación

- Los sistemas de información en las PYMES son generalmente menos formales, pero igualmente pueden ser eficientes.
- Las conversaciones entre propietarios y clientes/proveedores claves pueden constituir una fuente esencial de información sobre la preferencia del consumidor u otras variables externas que pueden afectar estratégicamente a la entidad. *Así se manifiesta en Graficas s.r.l.*
- Es posible una comunicación interna más eficaz entre la alta administración y los empleados de las PYMES, debido a sus dimensiones reducidas, a la existencia de pocos niveles jerárquicos y a la mayor presencia física y disponibilidad de la dirección. *Así se manifiesta en Graficas s.r.l.*

E. Supervisión y seguimiento

- Las actividades de supervisión se manifiestan en la participación estrecha del propietario-director en el día a día del negocio. Ello suele poner en evidencia desvíos importantes respecto de las previsiones o presupuestos, la inexactitud de los datos operativos o financieros, el conocimiento directo de los reclamos de clientes, etc. *Así se manifiesta en Graficas s.r.l.*
- En una PYME pueden no necesariamente realizarse evaluaciones puntuales de los sistemas de control interno, los que se compensan con las actividades de supervisión continuada de razonable eficacia. *Así se manifiesta en Graficas s.r.l.*
- Por la estructura simple de las PYMES, las deficiencias detectadas a través de los procedimientos de supervisión son fácilmente comunicadas a las personas indicadas.

En base a todo lo expuesto se desarrolló para la empresa Gráficas S.R.L una tabla de los componentes de control interno que sirven para medir el nivel de eficiencia, eficacia y contar con un panorama sobre como la organización lleva a cabo el control interno en general (Ver anexo I).

2. Estudio exploratorio de la experiencia práctica sobre el control interno del área compras como recurso competitivo en la empresa Gráficas S.R.L.

a) Unidad de Análisis: Área de Compras y Pagos de la Pyme.

El objetivo del trabajo es analizar el control interno en el Área Compras y Pagos. Es decir, determinar la eficacia y efectividad de los procesos administrativos relacionados con dichas

áreas de la empresa. De tal manera que la información pueda ser utilizada para optimizar el proceso de control y procurar el progreso de la organización hacia sus objetivos. Además este análisis permitirá ver los errores en los procesos y buscar las soluciones para disminuir los riesgos.

b) Análisis de las Variables: Estructura del Área.

Gráficas S.R.L es una importante Imprenta Grafica de la ciudad de Córdoba, con más de 23 años en el mercado. Fabrica, comercializa y distribuye a todo el país, brindando soluciones integrales a los clientes en el área diseño, impresión digital y offset, impresión de gigantografía y gran formato, impresión transaccional y packaging.

Todos los problemas que se observan en el proceso de compras son consecuencia principalmente por la falta de un adecuado sistema de control interno. De manera complementaria, tampoco tiene implementado manuales de funciones y procedimientos. En consecuencia, todo esto lleva a errores dentro del área, por ejemplo las autorizaciones de compra son sin confeccionar las órdenes de compras. Por ende, no se detallan las comparaciones de cotizaciones a diferentes proveedores y demás requisitos necesarios para identificar el producto comprado, ocasionando un problema de informalidad dentro del área de compras.

Po eso, la falta de control interno en el proceso de compras no permite darse cuenta de los errores. En consecuencia, no permite alcanzar los objetivos en forma eficaz y eficiente con un correcto uso de los recursos asignados.

Como resultado de este problema en los proceso se ha realizado un examen y evaluación del control interno del ciclo de transacciones de compras, pagos y un control interno en base a la segregación de funciones. Para ello, se efectuó entrevistas y recopilación de la información con el personal clave del proceso de compras (**Ver Anexo II**). Eso permitió determinar necesidades, falencias, oportunidades de mejora, y realizar recomendaciones orientadas a mejorar el control interno del proceso de compras.

Complementariamente se plantea la propuesta del diseño de un manual de funciones de los principales cargos del proceso de compras y el manual de procedimientos para el proceso de

compras. Las recomendaciones efectuadas tienen el fin de unificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo. De manera que permitan enfocarse al cumplimiento de los objetivos, optimizar recursos y aumentar la eficiencia de los recursos de la Organización.

Estructura del Proceso Compras - Pagos: Control interno del ciclo de compras en una empresa.

Según (Casal, 2004) el ciclo de compras de una empresa incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para:

- La adquisición de bienes, mercadería, servicios.
- El pago de las adquisiciones anteriores.
- Clasificación, resumir e informar lo que se adquirió y lo que se pagó.

El ciclo de compras contiene la adquisición y el pago de:

- Inventarios.
- Activos fijos.
- Servicios Externos.
- Suministros o abastecimiento.

Funciones Típicas:

- Selección de proveedores
- Preparación de solicitudes y compras.
- Función especial de compras.
- Recepción de mercadería
- Control de calidad de las mercaderías y servicios adquiridos.
- Registro, control de cuentas por pagar y pasivos.

Los controles efectivos son fundamentales, ya que permiten evaluar:

- La gestión de las compras.
- El cumplimiento de las normas y procedimientos de la empresa.
- La adherencia a las políticas y a los objetivos de la dirección.

Aspectos básicos de la aplicación del control interno

- Separación de funciones de autorización, custodia y registro.
- Supervisión interna.
- Procedimientos administrativos claramente definidos.

- Recursos humanos que integran la organización.

Estructura organizativa

- División del trabajo.
- Coordinación de las actividades.
- Puestos y departamentos.
- Funciones o actividades con características similares.
- Relaciones jerárquicas (consultivas, funcionales, auxiliares, colaborativas).
- Organigramas o gráficos para representar la estructura organizativa.
- Bases para el diseño de la organización (definición del contenido y límites de las tareas, puestos, departamentos, procedimientos, relaciones de autoridad; unidad de mando; unidad de dirección; autoridad y responsabilidad; alcance del control; homogeneidad de las tareas; localización de la autoridad en función de las decisiones; presencia de la autoridad; graduación de la autoridad; armonía entre jerarquía y las funciones).

¿Qué sector debe cargar las facturas de proveedores?:

Antes de comenzar a detallar el proceso de Compras, se discutirá algo que sucede a menudo en las pymes. La pregunta es saber quién se debe encargar de registrar las facturas de los Proveedores al sistema, si es función del departamento de compras o de administración.

El procedimiento relativo a la liquidación de una factura no es uniforme. De hecho, hay diferencias de opiniones sobre si la comprobación y aprobación de la factura es función del departamento de compra o del departamento de contabilidad (Pirela, 2005).

En muchas empresas priva el criterio de que el trabajo es de carácter contable, por lo cual el departamento de contabilidad le corresponde hacerlo: En estas empresas el departamento de compras envía la factura con la verificación de la recepción y las observaciones si corresponde. Luego los términos y la revisión de precios son comprobadas por la administración, para este fin se mantiene un expediente de cada una de las órdenes de compras (Pirela, 2005).

Los argumentos para este procedimiento son que dichas comprobaciones son verdaderamente una función de contabilidad. Por ende, libera al departamento de compras de realizar una tarea que no le corresponde y así se concentra todo el trabajo contable en una sola oficina. Además se tiene una comprobación y un balance entre los compromisos de comprar y pagar al proveedor (Pirela, 2005).

La razón principal para que las facturas sean comprobadas en el departamento de compras. Ahí fue donde se hizo el contrato original, si hubiera discrepancia, la acción inmediata puede ser tomada por compras, donde se aplica el procedimiento de reclamo al proveedor. Luego se corrobora si la orden de compra coincide con la factura. También se recibe la confirmación de la inspección de los artículos, de que estos son aceptables. Finalmente el departamento de compras envía su copia duplicada de la factura y el informe del departamento de recepción al departamento de contabilidad, en donde el original de la factura está en su expediente

Segregación de Funciones:

Por otra parte desarrollaremos algo importante dentro del control interno y es la segregación de funciones. En definitiva algo que se tiene que dar en el área para el control y funcionamiento adecuado. Por último, como se implementó en el área compras de la empresa bajo estudio Graficas S.R.L.

La segregación de funciones sirve para prevenir el fraude interno en la organización. Con esto un individuo no llevará a cabo todas las actividades de operación, no todo estará bajo su responsabilidad. El principio básico al momento de definir este esquema, es que ninguna persona debe manejar todas las fases de una transacción, “ninguna persona debe ser capaz de registrar, autorizar y conciliar una transacción”. Ello como mecanismo de protección para esas mismas personas y de la misma organización (Klus, 2018).

Toda transacción debe pasar por las fases de: aprobación, autorización, ejecución y registro, cuyo control debe estar a cargo de empleados independientes del departamento que posee la responsabilidad de la operación. Todos los cargos deben tener un manual de funciones y procedimientos, aquel documento técnico normativo que los define dentro de la estructura orgánica y funcional de la empresa (Javier Klus, 2018).

Según (Klus, 2018) La segregación de funciones implica:

- Que la empresa disponga de un manual de procesos y procedimientos, así como un manual de funciones. Esto ayuda a que todos y cada uno de los que hacen parte de la organización, se le asignen y se le reconozcan los diferentes roles que juegan dentro de la misma.
- Que el recurso humano incorporado en la organización, cuente con el perfil necesario para acometer con responsabilidad y calidad las labores que le son encomendadas.
- Que todos y cada uno de los empleados de la organización distingan, dónde parten sus funciones y responsabilidades. Por lo tanto, dónde comienzan las funciones de sus compañeros de grupo, área o proceso.
- Todos los integrantes de la organización deben conocer el árbol y nivel jerárquico de decisión de su empresa.
- Ninguna persona está facultada para registrar, autorizar y conciliar una transacción. Además, debe pasar por cuatro etapas clave como aprobación, ejecución, registro y custodia, a través de departamentos o unidades independientes.
- Para poder identificar la distribución de funciones dentro de los procesos y procedimientos, se requiere diagramar las actividades del proceso. También identificar los tipos y calidades de los controles, para así, reducir aquellos que son inoperantes.
- Una vez se tengan identificadas las funciones de todos y cada uno de quienes intervienen en los procesos, será más fácil endilgar responsabilidades.

Ahora bien, centrándonos dentro del Área Compras un par de incompatibilidades que se pueden dar en toda organización. Ellas son: *el que genera la orden de compra no puede aprobarla y el que genera la orden de compra no puede recibir las facturas.*

En el caso de la empresa Graficas S.R.L se da que el que genera la orden de compra recibe la factura y la carga en el sistema. Pero para estos casos hay controles que de ser realizados correctamente impiden el riesgo de fraude, según lo explica (Klus, 2018):

- La función de aprobación de las Órdenes de Compra se encuentra asignada a otra persona, o bien exista una cadena de aprobación. De esta forma, por más que un comprador genere una Orden de Compra en principio no autorizada, debería ser detectada en esta instancia de aprobación.

- La función de recepción de Mercadería se encuentra asignada a otro usuario. De esta forma las cantidades recibidas deberían ser las exactas o convenidas en la Orden de Compra. La mayoría de los sistemas actuales, es casi seguro que si se ingresara una Factura por una cantidad facturada mayor que la recibida, esta factura se bloquearía, requiriendo algún tipo de aprobación.
- La función de aprobación de facturas se encuentra asignada a otro usuario. De esta forma, por más que el usuario pueda ingresar la factura al sistema, existirá una instancia posterior de análisis y aprobación de la misma.

Como vemos es estos ejemplos se deben analizar las incompatibilidad y ver si encontramos una solución que se acomode a las necesidades y recursos de las empresas. En el caso de la empresa bajo estudio se dan los controles antes descriptos que hacen tener un apropiado esquema de segregación de funciones en el área compras.

Detalle del proceso actual del ciclo compras – pagos: Departamento de Compras:

Se hizo una descripción del proceso actual de compra de materiales tal como suceden para luego analizarlos. Para luego poder dar un juicio de las fallas que presenta y hacer los cambios pertinentes. La descripción del proceso actual de compras de Insumos es:

Personal Área Compras: está compuesta por dos personas una Juniors y la otra Senior, el sector cuenta con un encargado, que también lo es del área logística. No hay asignación de responsabilidades, asignación de funciones y tampoco cuenta con manual de políticas y procedimientos por escrito. El área no tiene definidos claramente cada puesto de trabajo. Esto lleva que muchas veces se roten al personal de un área a otra según las necesidades de otros sectores sin saber que función cumple cada uno. Por esa razón, le genera un daño al área compras, al sacar una persona y no remplazarla o distribuir las tareas que realizaba, descoordinado todo.

Una observación que se desprende del análisis de la empresa, es que distintas áreas realizan compras sin informar al sector compras ni al área administración. Se opera y ejecutan acciones sin respaldo documental, perdiéndose información relevante y de gran importancia para la contabilidad y la gestión financiera de la organización. Esto también demuestra dos

cosas, por un lado las compras no se centran en una sola área y por otro bajo nivel de comunicación entre las distintas áreas de la empresa.

Proceso de Compras: Está compuesto por 6 etapas.

1. Necesidad de compras

No existe una política formal por escrito. Cada sector de producción envía por mail al encargado del almacén los requerimientos de insumos de cada pedido de ventas, quien debe verificar si existen los materiales en stock. En caso de faltantes debe ingresar el pedido por el remanente sin stock. A razón de esto, se manda un mail al gerente de producción para que autorice el pedido. Finalmente el encargado del depósito reenvía el mail a compras donde figura la autorización para que realice la solicitud de compra al proveedor.

Por otro lado se trabaja con stock mínimos de algunos insumos, ejemplo son las tintas, cuando se alcanzó el “Punto de Pedido” definido por el Gerente de producción. En consecuencia, el encargado del depósito debe enviar un mail al gerente quien autoriza esas compras, posteriormente se reenvía ese mail a compras para que realice el pedido.

2. Solicitud de Cotizaciones y Elección del proveedor.

El departamento de compras no cuenta con una política formal para el procedimiento de calificación de proveedores. Una vez recibido el mail de parte del almacén, lo primero que hace compras es solicitar cotizaciones. Luego compara entre dos o tres proveedores precio, calidad y disponibilidad de insumos, nada de esto queda formalmente escrito y no siempre se realiza este procedimiento.

El departamento de compras cuenta con un detalle de proveedores que manejan para compras habituales, pero cuando se comienza a trabajar con un nuevo proveedor no posee un instructivo para solicitar información. Se indica además, que no se consideran en costos extras, ejemplo percepciones de otras jurisdicciones y en algunas ocasiones costo flete.

3. Elaboración de órdenes de compras

El departamento de compras no elabora órdenes de compra, solo informa mediante un correo electrónico a depósito de la mercadería comprada, detallando insumo, precio y cantidad que le ingresaran para que pueda comparar con lo entregado por el proveedor. Los pedidos se

realizan por correo o teléfono a los proveedores, no existe un documento pre establecido y con secuencia numérica.

4. Recepción de la compras

Una vez entregada la mercadería por parte del proveedor, el encargado del almacén, controla que las cantidades solicitadas por compras coincidan con las efectivamente recibidas. En caso de encontrar diferencias, entrega al área compras un informe sobre el detalle de esas cuestiones. Luego verifica que la calidad y estado de la materia prima es la adecuada y este dentro de los estándares aceptados por la empresa. Finalmente entrega al área compras los remitos verificados, el informe de diferencias de corresponder, la factura recibida y su aprobación a la calidad de la mercadería recibida.

5. Registración de la factura del proveedor

El proveedor envía al departamento de compras las facturas por correo o cuando manda la mercadería. Luego el analista de compras controla el precio acordado y la cantidad recibida a través de la firma del remito o factura por parte del responsable del depósito en señal de conformidad por la entrega. Finalmente se procede a registrar las facturas.

6. Pago a Proveedores.

La forma de pago a proveedores en general es cuenta corriente a 30 días fecha factura, las compras ocasionales se realizan por transferencia o contado. El control para el pago de las facturas es el siguiente: Las facturas de proveedores solo se pagan si tienen todas las firmas de seguridad. La del encargado depósito; la de compras donde figura que se controló precio, cantidad y cargada en el sistema. Por último, la firma del gerente de producción autorizando la compra. Las órdenes de pago se guardan firmadas por el proveedor y se adjunta el recibo de dicho pago.

Estructura del Proceso de Control Interno dentro del área:

Luego del detalle del proceso actual se pueden sacar las siguientes conclusiones a manera de resumen como está funcionando el control interno dentro del área compras:

Al observar la existencia de descripciones de cargos establecidas, ésta se considera regular. Dado que, aunque existe segregación de funciones, ejemplo de ello es la persona que genera

la compra no es misma que la aprueba, se observó que las funciones no están explicadas de manera escrita y son dadas a conocer de manera verbal. Por esa razón, se pierden en algunas ocasiones el control de actividades de cada empleado. Para solucionar este problema se deben confeccionar un manual de funciones y de procedimientos para el área.

Al observar el flujo de documentos, se puede indicar que es regular, al no realizar órdenes de compra. En consecuencia, no se tiene seguridad si la mercadería que se recibe es lo que realmente se pide. Por otra parte no se concilia adecuadamente las cuentas de proveedores. Además, no se realiza seguimiento adecuado de las facturas que se reciben. Para ilustrar, al verificar en el sistema lo cargado versus página de Afip, figuran facturas que le hacen a la empresa, sin registrar por esta.

Cuando se preguntó si la información del inventario era confiable y actualizado, el encargado del depósito contestó que había demoras en la carga de datos. En otras palabras, a pesar de no se realizaban órdenes de compra, el sector de compras en cada pedido que realizada le pasaba un detalle por correo de la mercadería que le ingresaría. En ella se especificaba precio, cantidad y descripción del producto para comparar con remito del proveedor. Finalmente si no había discrepancias lo cargaba al sistema.

Además recientemente se adquirido un sistema en la empresa para la sistematización y control de todas las actividades de la misma. En otras palabras, existen algunos formatos que se llenan de manera manual para luego ser ingresados al sistema. Es decir, realizando un proceso dos veces, en consecuencia retardando muchas actividades y trabajo. En definitiva ocasionando discrepancia entre sistema e inventario físico por omisión de ingreso de información manejada en los formatos manuales.

El flujo comunicacional entre los empleados de los departamentos de almacén, administración, compras y gerencia es bueno, aunque a veces entre ellos no se comunican algunas de las transacciones de compras.

Con respecto al uso de procedimientos, es regular, ya que existe delegación de funciones, formatos y lineamientos pero por todo lo mencionado anteriormente no se llevan

adecuadamente. Específicamente, el personal que ingresa en muchas ocasiones no termina de conocer las funciones inherentes a su cargo. También el aprendizaje se da de forma escasa, sólo el personal que tiene tiempo en la empresa conoce qué debe y qué no debe hacer, manejando un conocimiento que puede ser aprovechado por la empresa.

Por último, se observó que el personal más antiguo en la empresa manifiesta resistencia al cambio de cualquier procedimiento establecido por administración. Estos resultados indican la importancia de formalizar los procesos dentro del área de Compras. En resumen, es necesario intervenir con un proceso de control interno para fortalecer los procedimientos habidos. O sea, entrenar al personal para la consecución de los mismos, particularmente, un manual de funciones y procedimientos sería una importante herramienta para ello.

Resumen de las debilidades y fortalezas del área compras:

Debilidades del Área Compras.

a) No se solicitan cotizaciones a varios proveedores para compras de materias primas.

A efectos de obtener los mejores precios, condiciones, calidades etc. Se requiere que se soliciten presupuestos a distintos proveedores. Representa una falla de control interno. No se puede verificar que se estén realizando las compras en la forma más conveniente para la empresa. Se corre el riesgo de que el costo de los bienes exceda su valor recuperable.

b) No se realizan órdenes de compras o notas de pedido pre-enumeradas.

Es una falla de control interno. Genera que no exista formalmente comparación de cotizaciones, si la mercadería recibida es la solicitada, que área solicito la mercadería o si hay devoluciones de parte de la mercadería.

c) Algunas compras se realizan fuera del área.

Falla de control interno. Algunas compras se abonan con fondo fijo, no respetando circuito de compras, a su vez no se piden los comprobantes perdiendo IVA por la compra.

d) No se realizan pruebas físicas de inventarios.

Fallas de control interno. No se realizan los inventarios físicos en ningún periodo. Los saldos que se llevan en el control de inventarios no concuerdan con los datos del almacén.

e) La empresa no cuenta con un organigrama, ni con manual de funciones y tampoco procedimientos escritos del circuito de compras.

Falla de control interno. Porque no existen políticas ni manuales que permitan conocer las funciones de los empleados, ni conocer los objetivos organizacionales. También las actividades de supervisión se ven limitadas.

f) *No existen compras estratégicas.*

Es un modelo de compra muy utilizado por la mayoría de la empresa. De esta forma, podemos decir que compras estratégicas, es un modelo estructurado que utiliza un proceso de administración, equipos interdisciplinarios y herramientas analíticas. En definitiva sirve para reducir el costo total de los bienes y servicios que se compran en toda la organización

g) *No se concilian las cuentas de proveedores.*

Es una falla de control interno. El sistema no refleje el saldo real, generando en ocasiones problemas de desabastecimiento por falta de pago y no saber cuánto realmente se debe. Además genera una contabilidad deficiente.

h) *Facturas proveedores.*

Las facturas de la mayoría de los proveedores se reciben junto a la mercadería, con lo cual se debería controlar y registrar en el mismo día en el sistema, pero eso no sucede muchas veces. Por otro lado, otras compras se pagan antes por transferencia sin registrar la factura, que muchas veces no se pide quedando saldo a favor en la cuenta corriente. Es una falla grave de control interno.

Fortalezas del Área Compras.

i) *Las compras son autorizadas por funcionario responsable.*

No es una falla de control interno. Son autorizadas por un funcionario responsable verificando que la compra cumpla estándares requeridos. Hace a la eficiencia operativa.

j) *Se cotejan los precios incluidos en las listas de precios con las facturas del proveedor.*

No es una falla de control interno. Es un punto positivo que se controle los precios de las facturas con las listas de precios de los proveedores o con los precios acordados al pedir cotizaciones.

k) *Existen puntos críticos de inventario (punto de pedido).*

No es una falla de control interno. Se definen los puntos de re pedido para cada producto que son más demandados, ejemplo tintas, a efectos de evitar quiebras de stock, por falta de materiales y las demoras en las entregas, hace a la eficiencia operativa del área.

Evaluación de la Efectividad del Control Interno:

La efectividad del control interno se mide con el transcurso del tiempo con un juicio que resulta de evaluar si los cinco componentes se dan y funcionan con alta seguridad. Los controles efectivos son aquellos que están integrados con el sistema de planificación, son flexibles, precisos, oportunos y objetivos (Castañeda Parra, 2014).

Los cinco componentes del control interno en el Modelo Coso y que describen como funciona el control interno dentro del área compras son:

Ambiente de control.

El departamento de compras de la empresa se caracteriza por la informalidad, en general no existen políticas para realizar la gestión de compras. Tampoco hay organigrama del sector, código de conducta, manuales de funciones y procedimientos que detallen las tareas que debe hacer cada integrante del área.

Por otro lado, no está definido el procedimiento de búsqueda de personal para el área. Incluso al no estar definidas las funciones que tienen que cumplir muchas veces se toma personal no capacitado para realizar las tareas y no existen programas de capacitación.

En cuanto a la filosofía y estilo de dirección le falta tomar decisiones para organizar el área y que funcione acorde a las necesidades de la empresa. Finalmente en cuanto al logro de objetivos empresariales al no existir procedimientos escritos la gerencia no puede controlar las operaciones que cada empleado maneja mal.

Evaluación de riesgos.

En el departamento de compras realizan una investigación acerca de los riesgos y sus ocurrencias dentro de la organización pero sin metodología aprobada y escrita. Hay una adecuada segregación de tareas y responsabilidades y ciertos controles son realizados por la administración. Po otro lado no existen indicadores que evidencie el proceso de mejora del sector, ni se evalúa el cumplimiento y resultados obtenidos.

Actividades de Control.

La empresa cuenta con un sistema de información donde cada uno tiene un usuario y contraseña, están claramente delimitadas a que funciones del sistema pueden acceder. Se realiza un control de las facturas ingresadas al sistema cotejando con la base de comprobantes recibidos que brinda la base de datos de Afip. También hay un control exhaustivo en la empresa de la entrada y salida tanto del personal como de la mercadería.

Información y Comunicación.

El flujo comunicacional entre los empleados de compras, depósito, administración y tesorería no es muy bueno, hay transacciones que no se comunican, tampoco lo es con otras áreas. Lo positivo son las reuniones semanales con el fin de resolver los problemas que hay en el sector. La información de proveedores no es actualizada en el sistema contable por no conciliar las cuentas, por lo que la información del sistema no es confiable.

Supervisión o Monitoreo.

Para llevar un adecuado control de los procesos que se realizan dentro del departamento de compras es necesario monitorear y vigilar constantemente las acciones realizadas. Por eso, la empresa cuenta con un sistema administrativo donde queda registro quien realiza cada acción. Al mismo tiempo, la administración controla las facturas cargadas revisando físico versus sistema y que estén todas las firmas de control y autorización de los comprobantes. Por último, se concilian todos los meses bancos para controlar los pagos por esa vía.

En síntesis, para lograr un buen monitoreo se debe contar un manual de funciones definido para el departamento de compras, lo cual el área no cuenta, resultando difícil controlar como los empleados desarrollan sus tareas. En cuanto a controles del almacén, no se realizan recuento físico.

Complementariamente al análisis del sistema de control interno en base a los cinco componentes del Modelo COSO, se ha realizado un examen y evaluación del ciclo de transacciones de compras de Gráficas S.R.L; es una tarea adicional y que resume todo el trabajo realizado hasta ahora informando las observaciones, acciones de

control y los riesgos que puede traer si no se tienen en cuenta dichas observaciones (Ver Anexo III).

Diseño del Nuevo Circuito de Compras – Pagos.

Luego de efectuar la recolección de información del proceso de compras, se procedió a preparar la propuesta de manual de procedimientos y de funciones (**Ver Anexos IV y V**), esto ayudara a organizar el área compras para aumentar la eficiencia y eficacia, incluyendo las correcciones a las deficiencias de control interno identificadas en el proceso. **Primeramente se contestaran algunas preguntas claves para entender la importancia de dichos manuales y entender mejor la necesidad de contar con ellos.**

Manuales de Políticas y Procedimientos: Respuestas claves sobre su importancia en el control interno.

Las preguntas que se hacen todos a la hora de elaborar los manuales son (Álvarez Torres; 2020):

1. ¿Por qué se deben elaborar manuales de políticas y procedimientos?

Porque es una de las mejores herramientas para administrar una organización. Sirven para transmitir completa y efectivamente los conocimientos, experiencias y cultura organizacional a todo el personal de nuevo ingreso y al promovido a un nuevo puesto. Documenta la experiencia acumulada por la organización a través de los años en beneficio de sí misma.

2. ¿Cuáles son los principales manuales con que debe contar una organización?

El manual de calidad, el manual de políticas y procedimientos, el manual de organización, los manuales de métodos y otros manuales requeridos por el particular tipo de negocio.

- **El manual de calidad** es un manual que contiene las directrices generales acerca del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización. Se puede desarrollar con base en la NORMA ISO o en algún otro procedimiento funcional.
- **Los manuales de políticas y procedimientos** son manuales que documentan las actividades y procesos que desarrolla cada una de las áreas de la organización
- **El manual de organización** es un manual que documenta la cultura y estructura de la organización. Generalmente incluye los organigramas, los perfiles de puesto, las

descripciones de puesto, la filosofía y los valores de la organización. Se utiliza principalmente para hacer la inducción del personal de nuevo ingreso.

- **Los manuales de métodos** son manuales especializados que desarrollan y utilizan principalmente las áreas técnicas de la organización: ventas, producción, ingeniería, diseño, control de calidad, investigación y desarrollo, informática, sistemas y mantenimiento, entre otras áreas.
- **Otros manuales** se pueden desarrollar en función de las necesidades específicas por documentar. La información deberá estar relacionada con un tema en particular. Estos manuales pueden desarrollarse utilizando como guía los procedimientos y formatos maestros y los ejemplos incluidos en este manual y las normas correspondientes del Sistema de Gestión de la organización.

Algunos ejemplos de otros manuales son: manual de ética, manual de responsabilidad social, manual de administración ambiental, manual de planeación estratégica, manual para el desarrollo de proveedores, manual del corporativo, manuales de maquinaria y equipo, manual para el ahorro de energía eléctrica, manual para el tratamiento de aguas residuales, etc.

3. ¿Cuándo se justifica elaborar un manual?

Cuando las pérdidas, el estrés de la gente, el desperdicio de la organización, los conflictos interdepartamentales y las quejas de los clientes sean mayores que el costo y el tiempo dedicados al diseño y elaboración de políticas, procedimientos y manuales.

- Cuando se requiere capacitar continuamente personal de nuevo ingreso.
- Cuando se van a abrir sucursales o franquicias.
- Cuando se va a delegar responsabilidades en otras personas.
- Cuando se está institucionalizando a la empresa / organización y ya no se puede depender solamente de unas cuantas personas.
- Cuando se está en un proceso de certificación del Sistema de Gestión.
- Cuando se quiere valorar más ante un tercero (socio o inversionista) la efectividad de la administración y disminuir el riesgo de las futuras inversiones.

4. ¿Qué herramienta se puede usar, en lugar de la elaboración de manuales, para administrar una organización?

Un buen sustituto de los manuales es la experiencia de la organización traducida en buenas costumbres y hábitos. Debe estar apoyada en un funcional sistema de información, respaldada en una rotación casi nula de personal e inmersa en una cultura organizacional orientada al desarrollo y a la mejora continua. ¿Es difícil contar con todo esto? Bueno, la alternativa todavía sigue siendo la elaboración de manuales de políticas y procedimientos.

5. ¿Cómo ayudan los manuales a normalizar una organización?

Las 10 características de una organización normalizada son:

1. Tienen un equipo directivo que dirige los esfuerzos de crecimiento y desarrollo de la organización.
2. Tienen una cultura de resultados midiendo continuamente sus objetivos e indicadores.
3. Conocen su posición competitiva frente a sus principales competidores.
4. Tienen una estructura organizacional bien definida.
5. Tienen programas anuales de certificación de competencias laborales.
6. Se administran a través de políticas y procedimientos.
7. Tienen un sistema de gestión certificado por un organismo de tercera parte.
8. Tiene un proceso formal de planeación estratégica.
9. Implantan planes y programas de mejora.
10. Tienen una cultura organizacional homogénea.

6. ¿Cómo saber si ya es el momento adecuado de elaborar los manuales de políticas y procedimientos?

1. ¿Se percibe mucha acción y pocos resultados en las áreas? ¿Los clientes están insatisfechos con los resultados obtenidos?
2. ¿Hay poco análisis y discusión madura dentro de las juntas de trabajo?
3. ¿Hay demasiada información, muchos reportes y pocos resultados de alto impacto?
4. ¿La gente anda a la deriva sin tener objetivos, indicadores y metas definidas?
5. ¿Falta sinergia y apoyo entre las áreas para alcanzar objetivos que contribuyan al incremento de competitividad de la organización?

6. ¿Hay muchas oportunidades en el mercado que no se detectan o que no se aprovechan adecuadamente? ¿Hay muchos proyectos que se quedan a medias?
7. ¿Hay mucho desperdicio organizacional derivado de la estructura organizacional, de la indefinición de puestos, de la indefinición de políticas y procedimientos, de la poca orientación a resultados y de una cultura organizacional más familiar que institucional?
8. ¿La organización desconoce el grado en que está mejorando año con año su nivel de competitividad?
9. ¿A la organización le gustaría contar con algún modelo organizacional que le sirva de guía para incrementar su desempeño económico y su desempeño organizacional?
10. ¿Los socios perciben lentitud en los resultados obtenidos y/o pocos resultados en función de la inversión organizacional?

Si la mayoría de las respuestas son afirmativas, probablemente sea el tiempo adecuado para iniciar con la elaboración de los Manuales de Políticas y Procedimientos porque, además de alinear y balancear los procesos de negocio, se identificarían y capitalizarían más rápidamente las oportunidades de negocio.

Para finalizar el trabajo, después de tener un conocimiento sobre la importancia de contar con los Manuales de Procedimientos y Funciones, se adjuntan los mismos en los Anexos IV y V respectivamente. En ellos se detalla el nuevo proceso de compras, el proceso de pagos y las responsabilidades de cada miembro que intervienen en dichas tareas.

3. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el Cuadro de Mando Integral en el contexto de las pymes

La necesidad de medición de las políticas empresariales:

A través del tiempo se han implementado diversas herramientas que permiten a los administradores, en conjunto con sus asesores profesionales, medir el impacto y evolución de las políticas implementadas por la firma (Sánchez Abrego y Richon, 2018).

Una de estas herramientas frecuentemente utilizadas en la gestión de la empresa es el llamado Tablero de Comando (Balanced Scorecard), creado en 1992 por los autores americanos

Kaplan y Norton. Su importancia radica en que, por medio de un conjunto resumido de indicadores muestra de forma continua cuándo la organización y sus colaboradores alcanzan las metas del Plan Estratégico (Sánchez Abrego y Richon, 2018).

Esta herramienta tiene sus ventajas y desventajas, pero resulta amigable a la hora de implementarse en la empresa y ha tenido una suficiente difusión en el ámbito empresarial argentino (Sánchez Abrego y Richon, 2018).

Principales características del CMI (Sánchez Abrego y Richon, 2018):

- 1) El proceso de diseño del Tablero de Comando se inicia con la definición de la visión, misión y valores de la organización. Luego, a partir de ello se desarrolla la estrategia, que se representa a través del mapa estratégico.
- 2) Un mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se relacionan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y la estrategia de la organización.
- 3) El mapa estratégico del Tablero de Comando presenta los objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
- 4) Las perspectivas contribuyen a organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información.

La Utilidad del CMI (Amat Salas, Banchieri, 2016):

- El modelo provee información valiosa y ofrece una visión global del desempeño de la organización a los directivos.
- La aportación del modelo para la gestión integral de la estrategia. Permite esclarecer y descifrar la visión y la estrategia; transmitir y relacionar los objetivos e indicadores estratégicos. También planificar, fijar los objetivos y encauzar las iniciativas relacionadas con la estrategia; y, acrecentar el feedback y la formación estratégica.

¿Por qué las Empresas deberían usar un cuadro de mando integral?

El Balance Scorecard, en adelante BSC, es una herramienta de gestión estratégica que permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio. El BSC surge de la necesidad de ofrecer a los directivos una visión

completa del rendimiento de una empresa bajo dos premisas (Sánchez Vázquez, Vélez Elorza y otros, 2016):

1. Un único indicador (el beneficio) y
2. El exceso de medidas es ineficiente, distrae y satura.

De esta forma, el empleo de esta herramienta posibilita a los directivos establecer objetivos e identificar y definir un conjunto de variables claves que, relacionados con la estrategia, permitan hacerla operativa y realizar un seguimiento respecto de los logros. La clave para su diseño está en los factores críticos de éxito, definidos como aquellos aspectos de la empresa en los que es esencial (Sánchez Vázquez, Vélez Elorza y otros, 2016).

De acuerdo con el enfoque del BSC, los objetivos, factores e indicadores se estructuran en cuatro principales grupos interrelacionados, cada uno de los cuales representan distintas perspectivas de la empresa, tal como muestra la **Figura 1**. De esta forma, su diseño y uso permitiría a los empresarios examinar sus empresas estableciendo objetivos desde cuatro perspectivas distintas que dan respuesta a cuatro interrogantes básicos (Sánchez Vázquez, Vélez Elorza y otros, 2016):

1. Perspectiva financiera: ¿cómo debe aparecer la empresa ante sus accionistas/inversores para tener éxito financiero?
2. Perspectiva del cliente: ¿cómo debe aparecer la empresa ante sus clientes para alcanzar su misión?
3. Perspectiva interna: ¿en qué debe la empresa ser excelente para satisfacer a accionistas/inversores y clientes?
4. Perspectiva de innovación y aprendizaje: ¿cómo mantendrá la empresa su capacidad, mejorando y cambiando para conseguir lograr su misión?

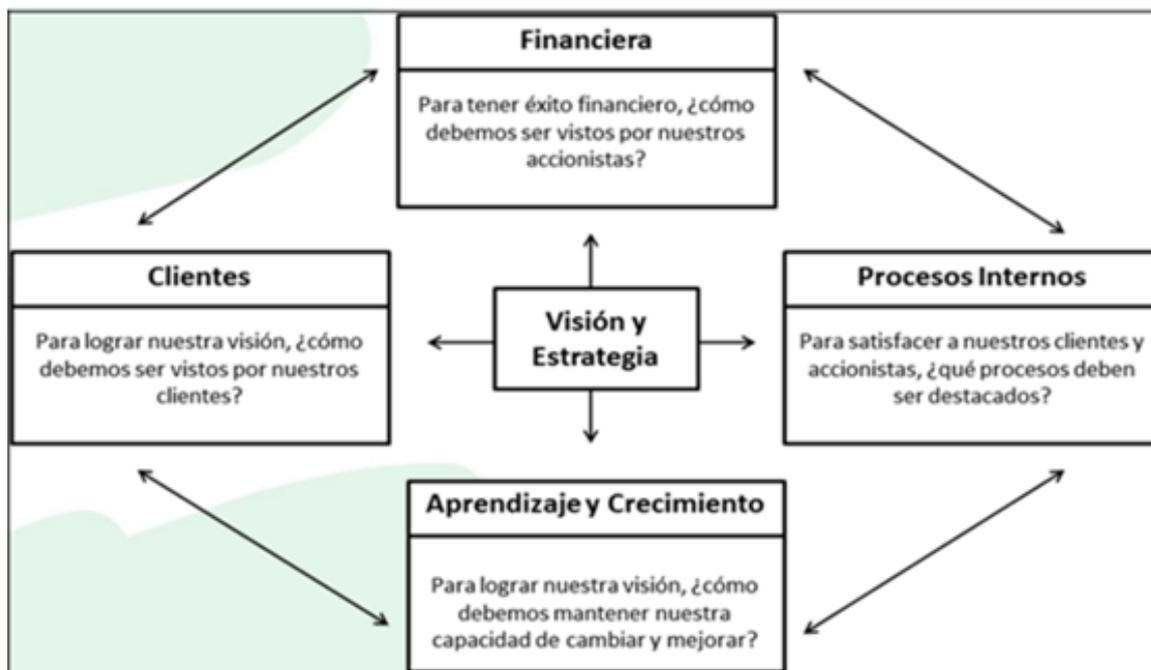


Figura 1. Perspectivas del BSC (Tomado de Kaplan & Norton, 1992).

Las características de cada uno de estas perspectivas según (Albert Diaz & Hernandez Torres, 2004) son:

1. La perspectiva financiera: Las medidas y objetivos financieros juegan un doble papel: Definen la actuación financiera que se espera de la estrategia; sirven como objetivos y medidas finales de todos los demás perspectivas.
2. La perspectiva del cliente: Describe como se crea valor para los clientes, se identifican los segmentos de clientes y de mercado en que se han elegido competir. El conjunto de atributos de estas propuestas:
 - De productos y/o servicios: Funcionalidad, precio, calidad.
 - La relación con los clientes: Entrega del producto y servicio al cliente, respuesta y plazo de entrega.
 - Imagen y prestigio: Factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa.
3. La perspectiva del proceso interno: Definen los procesos claves de la cadena de valor que entregan a los clientes soluciones a sus necesidades. Además, es la base sobre la que se sustenta la organización para alcanzar los objetivos marcados.

4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Se miden la satisfacción del trabajador, retención del personal clave y productividad del trabajo. La **figura 2** muestra la relación de dicha perspectiva.

Cada perspectiva es indispensable para visualizar la empresa como un todo. Los indicadores se relacionan entre sí mediante un sistema de vínculos o asociaciones causa-efecto que “relatan” la estrategia. De esta forma, se conectan los objetivos y se traslada la estrategia en un mapa de causas y efectos (Sánchez Vázquez, 2016).



Figura 2. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Tomado de Albert, 2004).

Procedimiento que se sigue para la construcción del cuadro de mando integral:

- I. Presentación de la visión, misión, valores y la estrategia empresarial.
- II. Diagnóstico inicial de la gestión de la empresa: las perspectivas.
- III. Desglosar la visión por cada perspectiva y formular los objetivos estratégicos.
- IV. Definición de los indicadores de resultado y los inductores de la actuación.
- V. Identificar las relaciones causa-efecto y establecer el mapa estratégico de la actividad.
- VI. Formulación de metas para cada indicador e iniciativas estratégicas.

VII. Retroalimentación y control.

4. Diseño de un Cuadro de Mando Integral que le sirva a la Empresa Graficas S.R.L en la toma de decisiones.

Presentación de la Empresa:

GRAFICAS SRL es una EMPRESA GRAFICA como lo dice su nombre, con gran protagonismo en el área de impresión digital, impresión offset e impresión de gran formato, nació en el año 1991, cuando comenzamos prestando servicios de copiado y librería en facultades y colegios de la ciudad de Córdoba.

Abarca también otros sectores como lo son centro de copiados, librería comercial, escolar y desarrollo de merchandising y regalos empresariales. Una característica de esta empresa es la constante innovación tecnológica que lleva a cabo en su estructura productiva. Gráficas S.R.L cuenta con un gran capital formado por tres partes fundamentales: recurso humano actual (con todas sus capacidades y entrenamientos), el recurso tecnológico y el mercado (los clientes).

Con más de 23 años de trayectoria, brinda un servicio integrado de impresiones único en el centro del país, cubriendo todas las necesidades gráficas de una empresa, en la **Tabla 2** se detalla un resumen de los servicios que ofrece en la actualidad.

Es una joven empresa nacida bajo el signo de estos tiempos: profesional, dinámica, tecnológicamente vanguardista, competitiva y comprometida con la eficiencia. Su experto equipo humano, constantemente capacitado y respaldado con la permanente renovación tecnológica, está seriamente comprometido con la filosofía de la empresa de buscar su satisfacción.

Cuenta con un estudio propio de Diseño Gráfico, para la realización de todo tipo de diseño; un Área de impresión digital en la cual se realizan impresiones a demanda; una Imprenta en la cual se imprimen todo tipo de trabajos. También cuenta con una Librería Comercial y Escolar donde se comercializan diferentes productos en una variada gama y marcas.

Tabla 2: Principales Servicios que brinda la Empresa Graficas S.R.L

Servicios que ofrece la Empresa:
DISEÑO GRÁFICO:
El Diseño Gráfico es una forma de comunicación visual que se ocupa de organizar imagen y texto para transmitir de forma efectiva y atractiva un mensaje. Puede aplicarse a distintos medios de comunicación, ya sean impresos, digitales, audiovisuales, etc.
IMPRESIÓN DIGITAL Y CENTRO DE COPIADO:
Gracias al desarrollo de software y a la inversión permanente en nuevas tecnologías, brindamos un excelente servicio de impresión digital, adecuado a las necesidades de cada cliente, combinando de forma exitosa los parámetros de calidad y tiempo. En esta área se trabaja con tecnologías de última generación, con permanente actualización.
COMUNICACIÓN VISUAL:
Ofrecemos el servicio de impresión de piezas de mayor formato, que exceden a las medidas tradicionales de impresión digital. En esta área se trabaja con máquinas de última generación, que garantizan óptima calidad en la definición de la imagen, ya sea para uso interior o exterior.
IMPRESIÓN OFFSET:
Contamos con tecnología de última generación operada por profesionales para la impresión en sistema offset.
<i>El área de impresión offset cuenta con 3 divisiones fundamentales:</i>
1. PREPrensa: en el sector de fotomecánica se producen las planchas CTP libre de químicos para la posterior impresión offset.
2. Prensa: en esta división se imprimen las diferentes piezas gráficas, en impresoras marca Heidelberg de 2, 4 y 6 colores, con diferentes formatos.
3. FINISHING: en esta división se procede al acabado de las piezas gráficas. Incluye las tareas de cortado, compaginado, pegado, doblado, troquelado, abrochado, etc.
IMPRESIÓN TRANSACCIONAL:
Ofrecemos el servicio de Impresión Transaccional, que es un área con alto desarrollo tecnológico, tanto en el proceso de la impresión como en la elaboración de programas y softwares aplicativos a la variabilidad, personalización, transaccionabilidad y seguridad.
<i>El área de impresión transaccional cuenta con 3 divisiones fundamentales:</i>
1. PROGRAMACIÓN: en esta área se programan archivos de datos variables con diversas aplicaciones: personalizaciones, facturación, resúmenes de cuentas, resúmenes bancarios, cartones de bingos y loterías, etc.
2. IMPRESIÓN: La impresión transaccional se aplica sobre pre impresos que se imprimen en offset y que pueden ser formularios de resúmenes de cuenta, facturas de empresas de servicios, cedulones impositivos, cartones de bingos y loterías, etc., tanto en monocolor como en color.
3. FINISHING: en esta área se procede al acabado de las piezas transaccionales. Incluye las tareas de compaginado, doblado, abrochado, pegado, confección de acuse, etc.
LIBRERÍA Y LOCAL DE ATENCIÓN AL PÚBLICO:
Ofrecemos en nuestro local comercial, ubicado en pleno centro histórico de la ciudad de Córdoba, la más amplia variedad de artículos de librería en el rubro escolar, jurídico, contable y papelería, con venta además de insumos informáticos y regalos.

Análisis Macro de las Pymes en la Industria Gráfica Argentina (Fundación Banco Credicoop, 2020):

Según estimaciones de la Federación Argentina de la Industria Gráfica y Afines (FAIGA), existen en el país alrededor de 8.000 empresas gráficas, que emplean a 60.000 personas. De este conjunto, aproximadamente 25.000 personas trabajan en empresas que imprimen o pueden imprimir libros. Por otra parte, de las 8000 empresas, 6.500 están registradas como industria y el resto como comercio, y en general se caracterizan por un fuerte predominio de empresas Pymes de capitales nacionales.

Desde 2003, esta industria viene experimentando un crecimiento en términos de producción, inversiones, exportaciones, empleo y productividad. Alrededor del 70% de las firmas que se dedican a la gráfica se localiza en la ciudad y en la provincia de Buenos Aires, distribuyéndose el 30% restante entre Santa Fe, Córdoba y Mendoza.

Por su parte, los principales destinos de las ventas externas son: Brasil (19%), Chile (19%), Uruguay (14%), México (9%) y Venezuela, concentrando en los primero 5, el 60% de las exportaciones gráficas argentinas.

Análisis de las características generales del sector gráfico (Fundación Banco Credicoop, 2020):

Los principales segmentos que lo componen son: confección de sobres, envases flexibles, estuches, etiquetas (planas y autoadhesivas), formularios continuos, gigantografías, libros, revistas, artículos de papelería comercial y valores e impresos de seguridad. Fabrica, a partir del papel y el cartón, insumos plásticos, tintas y adhesivos y otras materias primas. Una diversidad de bienes que le permiten atender a diversos sectores industriales y a consumidores finales.

Su actividad principal consiste en realizar servicios de impresión para terceros a cambio de un contrato o retribución. Se trata de un sector que produce bienes a pedido y prácticamente no mantiene stocks. La industria gráfica es un sector que requiere grandes inversiones en maquinaria moderna y equipos electrónicos con tecnología compleja y avanzada. Entre los servicios asociados se destacan las actividades de diseño y asesoramiento. Generalmente, la producción se realiza sobre encargos concretos, nunca en serie, con gran relevancia de las particularidades y acabados específicos de cada trabajo.

El desafío digital:

En nuestro país, como en el resto del mundo, la industria gráfica hoy se encuentra inmersa en un punto de inflexión importante: la mudanza del papel a los medios de comunicación electrónicos y la digitalización. En consecuencia, cualquier proveedor de la industria gráfica hoy debe estar muy atento a lo que le marcan las nuevas tendencias, para adaptar la oferta a sus clientes (Fundación Banco Credicoop, 2020).

Algunos problemas que enfrenta la industria en estos días:

Importaciones vs. Producción Nacional de libros: Las dificultades de las editoriales locales frente a las internacionales limita la edición e impresión de autores de bajos volúmenes y, fundamentalmente, de autores nuevos, con lo que directamente se afecta la creación cultural argentina tanto desde el punto de vista del acceso de los escritores como del acceso de los consumidores a los nuevos autores.

Resúmenes bancarios de papel vs digitalizados: El 15 de enero el BCRA con el dictado de la Comunicación “A” 5886 imponía la notificación electrónica a los usuarios bancarios, salvo solicitud expresa del cliente. Esta norma viola el art. 35 de la Ley 24240, por lo que se volvió atrás y es el consumidor el que expresamente opte por un sistema distinto al papel.

Por otro lado una vez por año, los empresarios del sector se reúnen en EXPO-GRAFIKA - Feria Internacional de la Industria Gráfica, Serigrafía, Flexografía, Carteles, Comunicación Visual y Afines, donde la industria debate sus necesidades y da a conocer sus productos, maquinarias y servicios (Fundación Banco Credicoop, 2020).

El impacto del COVID-19 en la Industria Gráfica (Hamilton, 2020):

Con la reducción de la actividad económica mundial la gran mayoría de las industrias serán afectadas, incluso la industria gráfica. Si tomamos las grandes estadísticas mundiales del sector gráfico vemos que la industria Gráfica sigue siendo una de las más importantes del mundo. Cuenta con una facturación mundial alrededor de 800 mil millones de dólares al año y un crecimiento promedio anual de 1,8%.

Ese crecimiento tiene características específicas. Primero, la industria gráfica crece, porcentualmente, más rápido en los países llamados emergentes. Segundo, el packaging y etiquetas crecen a tasas que son el doble del crecimiento de los segmentos editorial, comercial y publico comercial. El PIB mundial de la industria gráfica en este año se reducirá a la mitad, o menos de la mitad. Además habrá reducción en prácticamente todos los principales segmentos gráficos, aunque algo menos en packaging y etiquetas porque no tiene una sustitución digital adecuada.

Los segmentos comerciales y público comercial van a sufrir más fuertemente la baja de demanda. Motivado por la baja circulación de las personas, con el trabajo hecho desde las casas, la disminución de los eventos culturales, deportivos y de negocios, como ferias, etc. También va a suponer un incentivo para la aceleración de la transformación digital de las empresas y la utilización más intensiva de medios digitales para sus comunicaciones y gestión.

Será necesaria una reflexión sobre la mejor manera de atender, dar soporte y generar soluciones a sus clientes, más allá que la propia impresión. En especial, sobre cómo generar soluciones de ventas y atención a clientes a través de internet. En resumen, deberá generar una reflexión sobre sus flujos de trabajo, su productividad y sus fundamentos: organización, control de costos, inventarios, cotización adecuada, control de desperdicios y sistema de calidad. Y, en especial, de la capacidad y preparación de sus trabajadores, en muchas empresas, la parte más débil de sus procesos.

Por último, la **Unión Industrial de Córdoba** en el mes de Junio de este año realizó un relevamiento del impacto covid-19 en toda la industria de Córdoba y es especial del sector gráfico. Con más de 300 preguntas se trató de elaborar estadísticas sobre empleo y nivel productivo. En las **figuras 3, 4 y 5** se muestran los datos recolectados.

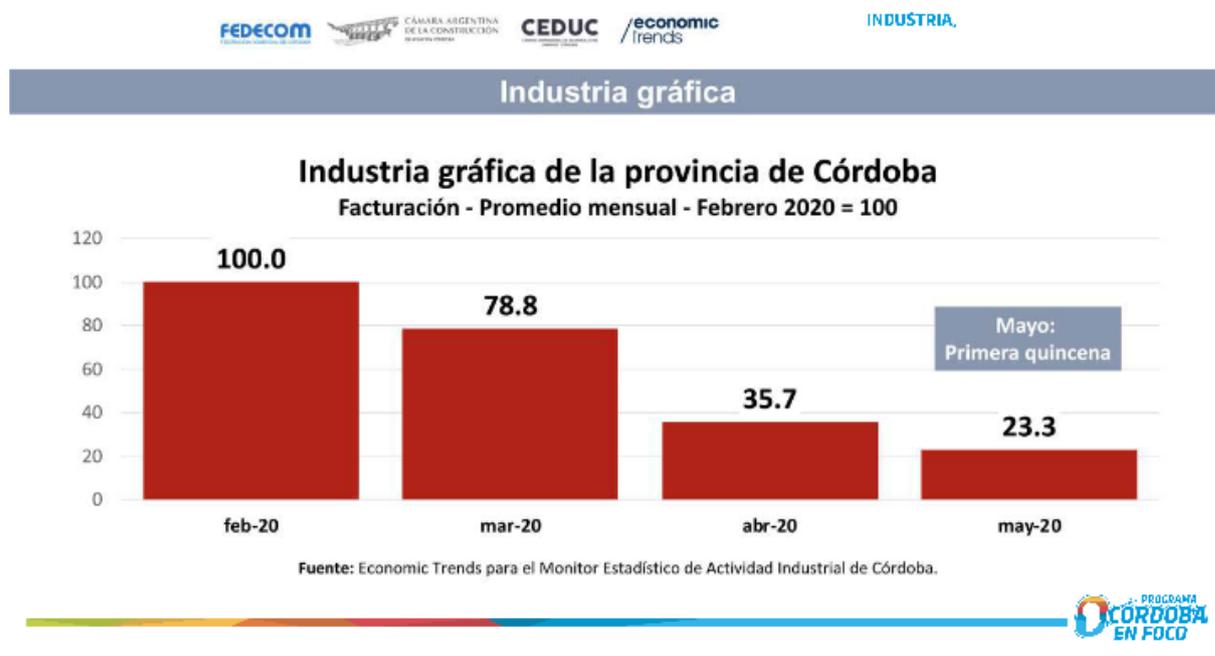
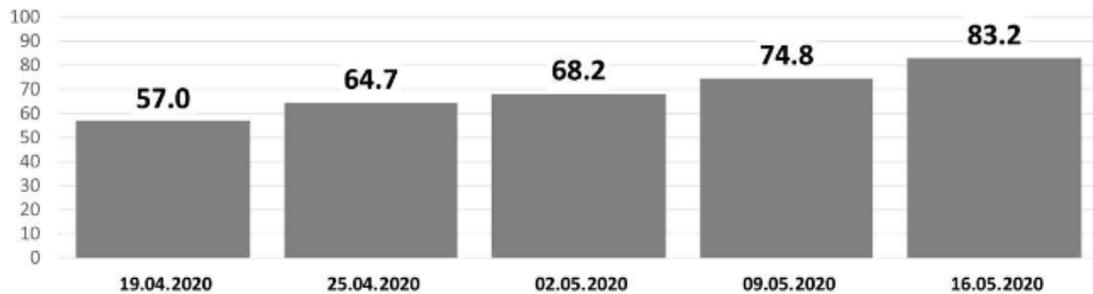


Figura 3: % real de ocupación (Tomado de la Unión Industrial de Córdoba, 2020).

Industria gráfica

Industria gráfica de la provincia de Córdoba

Ocupados efectivos sobre empleados en F931 (%)



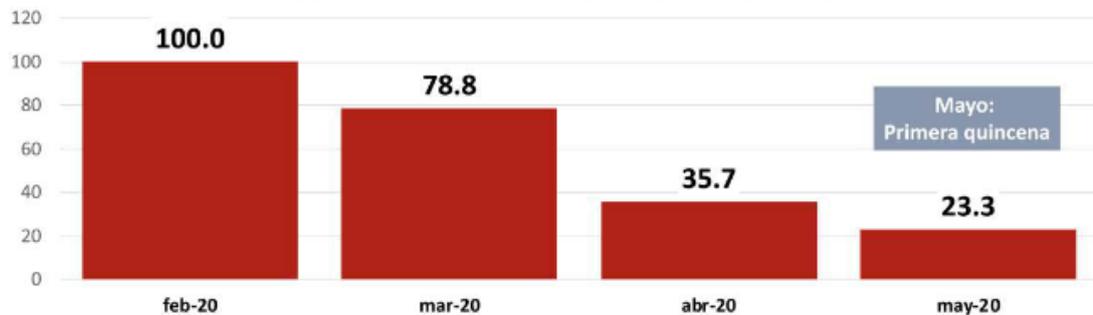
Fuente: Economic Trends para el Monitor Estadístico de Actividad Industrial de Córdoba.

Figura 4: Empleados ocupados (Tomado de la Unión Industrial de Córdoba, 2020).

Industria gráfica

Industria gráfica de la provincia de Córdoba

Facturación - Promedio mensual - Febrero 2020 = 100



Fuente: Economic Trends para el Monitor Estadístico de Actividad Industrial de Córdoba.

Figura 5: Facturación Promedio Mensual. (Tomado de la Unión Industrial de Córdoba, 2020).

Análisis Interno de la Empresa:

La empresa a mediados del 2018 entro en cesación de pagos, motivo que llevo a entrar en un proceso concursal cuya homologación está por aprobarse. La principal causa de los problemas

financieros fue la deuda en dólares por la compra de maquinarias y al subir el tipo de cambio el doble le ocasionó un atraso en la cadena de pagos.

Actualmente la empresa se encuentra bien posicionada en el mercado, cuenta con la tecnología necesaria, canales de distribución y puntos de venta por diferentes plataformas en internet. A pesar de la crisis producto de la pandemia, la firma, al contar con grandes clientes que pertenecen al sector alimentario, salud, gobierno y demás servicios esenciales, le permitió seguir produciendo y que sus ventas no disminuyan drásticamente.

Por último, actualmente la organización cuenta con una dotación de 88 trabajadores, la mayoría en el área de producción.

Visión:

Define el sueño ideal para la organización. ¿Qué se quiere llegar a ser? Implica una imagen futura con connotación inspiradora y de ideal. La definen las máximas autoridades pero es compartida por toda la empresa.

Su visión es ser la empresa referente del medio gráfico, prestando un servicio integral, contando con capacidades distintivas frente a la competencia, que sean valoradas frente a los clientes.

Misión:

Misión: Define la función o tarea básica de una compañía. Responde a interrogantes tales como: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Para qué existimos? ¿Cuál es nuestro negocio principal? Mientras que la visión marca el rumbo de la organización y las estrategias definen las formas elegidas para recorrer el camino entre el presente y el futuro, la misión asigna actividades a la organización y a sus integrantes. Identifica productos y servicios, a quienes están dirigidos y donde se desarrollan las actividades.

Gráficas S.R.L es una empresa abocada a las producciones gráficas en las áreas de diseño, impresión digital e impresión offset, con todos sus acabados, satisfaciendo en forma integral las necesidades del cliente, con un conjunto humano trabajando en equipo con permanente capacitación, con la finalidad de crear valor y prestar un servicio a la comunidad.

Valores:

Constituyen la forma en que la empresa se percibe a sí misma y a quienes la integran.

Constituyen el apoyo para la misión empresarial.

- Excelencia en la atención al cliente
- Mejora continua
- Trabajo en equipo
- Perseverancia
- Honestidad y Ética

Responsabilidad Social:

Gráficas S.R.L es una empresa que se preocupa por su entorno, colaborando y participando activamente de proyectos de su entorno inmediato. También se preocupa del medio ambiente, cuidando de no contaminarlo, realizar reciclaje continuo, y a su vez tiene en cuenta todo lo que respecta a la normativa legal referido a este tema.

Análisis FODA: En la **Tabla 3** se muestra el análisis FODA que nos permitirá obtener un diagnóstico completo de la empresa al determinar y relacionar las amenazas y oportunidades (externo) con las debilidades y fortalezas (internas).

Tabla 3: Análisis FODA de la empresa.

<u>INTERNOS</u>	<u>EXTERNOS</u>
<u>Fortalezas:</u>	<u>Oportunidades:</u>
* Equipamiento y tecnología de punta.	* Tener acceso al crédito nuevamente.
* Conocimiento del negocio adaptándose a los cambios de consumo.	* Desarrollo de nuevos negocios y productos, ejemplo etiquetas.
* Únicos en la región que ofrece un servicio integral.	* Nuevos mercados y alianzas estratégicas con proveedores.
* Posicionamiento de la Marca.	* Crecimiento de la industria gráfica.
* Cuenta con clientes estables, confiables y consolidados.	* Posibilidad de negociar los pagos con los proveedores.
* La empresa se encuentra certificada en cadena de custodia FSC desde el año 2015.	
* Buena capacidad de logística.	
<u>Debilidades:</u>	<u>Amenazas:</u>
* Estar en concurso de acreedores.	
* No poder acceder al mercado financiero.	* Situación económica del país pos pandemia.
* No contar con financiamiento de los proveedores.	* Tipo de cambio: todos los insumos son en dólares.
* No cuenta con un sistema unificado entre producción y administración.	* Cambio constante en las preferencias de los consumidores.
* No contar con un presupuesto y objetivos claros en las diferentes áreas.	* Cambio Regulatorio: sustitución de resúmenes impresos por electrónicos.
* Falta de políticas y procedimientos por escrito.	* Morosidad en los cobros.
* Estrategia no difundida.	* Inflación: genera aumento de costos.

En base a nuestro análisis, para poder establecer una propuesta de valor a la gerencia, ese estableció como prioritarios los siguientes objetivos:

Objetivos Estratégicos:

- Permanencia, estabilidad y crecimiento de la rentabilidad, con una capacidad de respuesta acorde a los nuevos desafíos que enfrenta la Industria.
- Mejorar la eficiencia en cobranzas y pagos.
- Mejorar la estructura de costos.
- Aumentar el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Lograr satisfacción de mis clientes.

- Mejora continua en los servicios prestados y productos ofrecidos.
- Elaborar y aplicar políticas y procedimientos escritos en las áreas.
- Garantizar calidad e innovación en mis productos.
- Elaborar un plan comercial acorde a las nuevas circunstancias.
- Incrementar la competitividad y productividad de mis empleados.
- Fomentar un buen clima laboral ameno.

Estrategia:

Según datos recogidos, la compañía sigue proyectando mejorar su estructura de costos y aumentar sus ventas. La idea central es captando nuevos clientes a través de una fuerte estrategia comercial ofreciendo nuevos productos y servicios. También, es mantener a los actuales clientes cumpliendo con los plazos de entrega en la búsqueda de consolidar la marca y la fidelidad de los clientes.

Por lo tanto, la empresa busca una estrategia de diferenciación de sus productos y servicios, esto está dado por el factor competitivo en los diferentes segmentos (etiquetas, envases, estuches, etc.) de la estructura de mercado.

Toda la estrategia se lograra a través del desarrollo del personal capacitado, la búsqueda de nuevos talentos para aumentar el crecimiento sostenido. Respecto a las necesidades de financiación, al tener los créditos cerrados por el concurso que atraviesa, el esquema de financiación será a través de conseguir mayor plazo de pago con los proveedores.

Definición de las Perspectivas e Indicadores:

La selección de los indicadores mencionados anteriormente se realizó luego de reuniones con la gerencia y el personal del área administrativa. Se intentó que puedan reflejar adecuadamente los objetivos que son necesarios en cada sector de la empresa para poder alcanzar los objetivos generales. Además, en el Anexo VII se resumen los indicadores principales que se pueden elegir según las necesidades de cada empresa completando el diseño del cuadro de mando integral.

1. Perspectiva Financiera:

- **Margen Bruto:** Muestra la rentabilidad operativa de la empresa, sin incluir los costos de comercialización, de administración, financieros e impositivos. Si el resultado de este indicador es mayor que cero, existe la posibilidad de que la empresa genere ganancias, de lo contrario si el resultado es menor que cero, implica que la empresa incurrió en una pérdida operativa.

Formula: Ganancia Bruta/Ingresos por Ventas.

- **Costo Operativo:** Para lograr una rentabilidad satisfactoria, es indispensable conocer cuánto estás gastando, invirtiendo y ganando. El gasto económico que implica elaborar, distribuir y vender productos, o prestar un servicio, está disperso en diferentes rubros. Sin importar el tamaño de la empresa o el volumen de sus ventas debes controlar el costo de operación para que la empresa sea rentable.

Formula: El costo operativo = costo operativos fijos + costo operativos variables.

- **Costo de Logística:** El objetivo es controlar el costo de transporte respecto a las ventas y a los costos totales de la empresa. Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de las ventas totales, margen bruto y los costos totales de las empresas, por ello deben controlarse permanentemente, siendo el transporte la operación que demanda mayor interés.

*Formula: Costo total de Logística/Ventas Totales*100*

*Formula: Costo total de Logística/Costo Totales*100*

- **Punto de Equilibrio:** El punto de equilibrio te da el valor en cantidades vendidas o valor monetario con el cual ni pierdes ni ganas. Es la referencia con la cual puedes medir el nivel de ganancia que estás obteniendo. La medida PVU-CVU nos ayudará a saber cuánto de esa proporción cubre tus costos fijos. De esta manera puedes calcular cuántos productos necesitas vender para cubrir el costo fijo. El punto de equilibrio se obtiene cuando los ingresos son iguales a los costos totales.

Formula: $Q = CFT / PVU - CVU$

- **Rotación Activo fijo:** Este indicador financiero mide la eficiencia que demuestra la empresa en el uso de sus activos fijos a la hora de generar ventas. De forma aplicada, mide la productividad que logras en las ventas, considerando la inversión en activo fijo. El resultado es entendido entonces, como el número de veces que las ventas cubren el activo fijo o el número de veces que rota el activo.

Formula: ventas/activos fijos

- **ROE:** El ROE (“Equity”) o rentabilidad financiera es un indicador que mide el rendimiento del capital invertido por los accionistas. Concretamente, mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios.

El Roe mide la capacidad que tiene un peso de capital para proporcionar un cierto rendimiento dentro de la empresa.

Formula: Beneficios Netos después de impuestos/capitales propios

- **Días para Cobrar:** Mientras menor sea, mejor para la empresa porque implica que se hace del efectivo con mayor velocidad.

Formula: Días del periodo (365)/Rotación cuentas por cobrar (Ventas/cuentas por cobrar). Fecha factura vs fecha cobro.

- **Días para Pagar:** Mide la eficiencia de la empresa por el tiempo que se toma para pagar sus deudas.

Formula: Días del periodo (365)/Rotación cuentas por pagar (costo de los bienes vendidos/cuentas por pagar). Fecha factura vs fecha pago.

Formula: pasivo/patrimonio neto.

2. Perspectiva del Cliente:

- **Pedidos entregados a tiempo:** Este indicador mide el nivel de cumplimiento de la compañía para realizar la entrega de los pedidos, en la fecha o periodo de tiempo pactado con el cliente y la sensación de comprar en la empresa.

Formula Plazo entrega: Numero de pedidos entregadas durante el periodo X en la fecha o momento pactado/Número total de pedidos solicitadas para el periodo X.

- **Satisfacción del cliente:** El grado de satisfacción del cliente puede ser medido a partir de dos aspectos básicos: a) concordancia del diseño del producto o servicio con los requisitos que él valora y b) concordancia del producto o del servicio con las especificaciones de la obra. Medir la sensación de compra.

Formula: Porcentaje de clientes que no reportan reclamos en el último año y encuestas que abarque la calidad del producto, la atención, tiempo de respuesta en las entregas.

- **Participación en el mercado (%):** Se conoce como “participación de mercado” al porcentaje de un producto vendido por una empresa en relación a las ventas totales de productos similares de otras compañías que comparten la misma categoría en un mercado específico.

Este indicador se utiliza para dar una idea general del tamaño de una empresa en relación con su mercado y sus competidores. También se puede tomar en cuenta un número de segmentos importantes que tiene el mercado y el porcentaje de participación en cada uno de ellos.

La Fórmula es: Ventas de la empresa / Ventas totales del mercado

- **Monto promedio de compra por cliente:** Permite determinar lo siguiente hipótesis: si los clientes realizan cada vez mayor cantidad de compras, aumentarán los ingresos de la empresa, sin tener en cuenta si los clientes son nuevos o ya existentes. Se espera que este monto se vaya incrementando a medida que transcurre el tiempo, lo que implicaría que los clientes realizan mayores compras.

*Formula: Ingreso por ventas del mes/Nº de Clientes que lo generaron)*100.*

- **Crecimiento de venta de nuevos productos:** Permite saber la capacidad de respuesta, la evolución que van teniendo los nuevos productos que salen al mercado y el tipo cliente.

*Formula: ventas nuevos productos/total ventas*100*

- **Porcentaje de visitas, consultas, entradas a través de la web:** Conocer evolución de las redes ayuda a conocer el alcance de tu marca.

Formula: Cantidad de seguidores, fans, me gusta, conexiones o seguidores.

- **Porcentaje de ventas a través local comercial:** Este indicador es importante para medir cómo evoluciona la rentabilidad de la venta al público en el local.

*Formula: Ventas local/Total ventas*100*

3. Perspectiva del Proceso Interno:

- **Mejoras en los procesos operativos:** Implementar, actualizar y mejorar los procesos operativos es fundamental para el logro de objetivos planteados.

Formula: Procesos mejorados/Total de procesos

- **Mejorar la calidad de logística:** Evaluar la eficiencia en la gestión de logística es importante para tener un seguimiento del cumplimiento de las metas y objetivos

general de la cadena de abastecimiento. Dentro de los indicadores se destacan 2 grupos:

1. Porcentaje de pedidos perfectos:

- % de pedidos entrados correctamente
- % de pedidos completos con cantidades exactas
- % de pedidos recogidos con cantidades exactas
- % de pedidos empacados de acuerdo con cliente
- % de pedidos enviados sin daños o averías
- % de pedidos despachados a tiempo y al lugar indicado
- % de pedidos documentados perfectamente

2. Porcentaje de Averías:

- % de mermas de la mercancía
- % de averías en el empaque
- % de averías ocasionadas en el transporte.

- **Tiempo medio de funcionamiento de una máquina:** Es una herramienta para sacar el máximo provecho de la maquinas existentes y tener un buen conocimiento de la misma.

Formula: Tiempo total de funcionamiento/N^a de averías.

- **Productividad de cada máquina:** Nos permite determinar el aprovechamiento de una máquina, se basa en la medida de tres parámetros: la disponibilidad, rendimiento y la calidad. Ejemplo, un porcentaje del 40% significa que de cada 100 unidades que la maquina podría haber producido, solo ha producido 40.

Formula: Producción real/Producción Ideal

- **Ordenes de producción perfectas:** Sirve para controlar las la eficiencia en la producción, algo importante en la empresa que se caracteriza por la entrega rápida de sus pedidos, y así poder determinar los costos de esas fallas.

*Formula: OP sin defecto/Total OP*100.*

- **Proceso de gestión de clientes:** Dentro del nuevo plan comercial, es importante definir líneas de productos y aumentarlas, cuidando a los clientes actuales y captando nuevos.

Formula: Total de clientes nuevos/Total de clientes nuevos definidos como meta

- **Volumen de Compra:** Controla la evolución del volumen de compra en relación con el volumen de venta. Porcentaje sobre las ventas de los pesos gastados en compra. Conocer el peso de la actividad de compras en relación con las ventas de la empresa con el fin de tomar acciones de optimización de las compras y negociación con proveedores.

Formula: Valor de compras/Total de las ventas

3. Perspectiva de Innovación y Crecimiento:

- **Aumentar aprovechamiento en redes sociales:** Saber la influencia y participación que tienen las redes sociales porcentaje de ventas de la empresa es de suma importancia, ya sea para potenciar o darle otra dirección al marketing.

Formula: Se utilizan los KPIs o indicadores claves de rendimiento, ejemplo métricas de las diferentes redes sociales.

En la Figura 6 y 7, se muestra un ejemplo de las mediciones en redes sociales que realiza la empresa en su página web.



Figura 6: Ejemplo de Indicadores en redes sociales: Facebook (Tomado de la web de la empresa).



Figura 7: Ejemplo de Indicadores en redes sociales: Instagram (Tomado de la web de la empresa).

- **Aumentar las horas capacitación del personal:** Medida a través de evaluaciones de desempeño anuales que tienen como requisito evaluar puntualidad, asistencia, cumplimiento de objetivos en sus tareas y presentar certificados de capacitaciones realizadas durante el año.
- **Porcentaje de profesionales:** La empresa necesita profesionalizar las diferentes áreas con personal capacitado que le brinde conocimientos técnicos.
Formula: Cantidad de profesionales universitarios/total empleados.
- **Mejorar la satisfacción del personal:** La satisfacción laboral se encuentra condicionada por una serie de factores como el clima laboral, la flexibilidad que ofrece la empresa, las propias condiciones del trabajo, el responsable de equipo, etcétera.
Formula: Encuestas anónimas al personal, cuestionarios.
- **Cumplimiento de las tareas por puesto:** Cuando hablamos de cumplimiento nos referimos a cómo de eficiente es el **proceso de producción de una empresa.**
*Formula: Total tareas cumplidas por puesto/Total tareas asignadas*100*
- **Productividad del empleado:** Medir la productividad en el trabajo permite detectar áreas de mejora, plantear nuevas estrategias o tomar decisiones sin improvisar.
Formula: Ingresos/cantidad empleados.

Diseño y Desarrollo del Cuadro de Mando Integral:

En la **Tabla 4** se muestra el diseño del cuadro de mando integral para la empresa Graficas S.R.L. Este CMI, se compone de los indicadores necesarios para evaluar el cumplimiento de la estrategia y que se puede adaptar a cualquier cambio de rumbo que necesite la empresa. Además en el **Anexo VII** se agrega un listado de indicadores más importantes para poder cuantificar cualquier objetivo que se quiera medir.

Implementación del cuadro:

- Una vez terminada la elaboración del cuadro de mando integral se presentará a la Dirección General el diseño y los indicadores que se usaran según la visión de la empresa. Es fundamental el compromiso de la Dirección General para llevar a cabo el proyecto.
- La Alta Gerencia es la responsable de definir o redefinir los objetivos estratégicos que son la base del CMI.
- El encargado de recolectar y actualizar todos los datos es el Responsable de Administración. Quien debe realizar una constante verificación, evaluación y rediseño si fuera necesario de los indicadores según de los objetivos estratégicos.
- La periodicidad con la cual se deben actualizar los indicadores dependen de los objetivos y metas y principalmente de la disponibilidad de los datos. Para reunir estos datos, cada sector tendrá un responsable de suministrar la información necesaria para calcular dichos indicadores.
- Dar a conocer en todos los niveles de la organización el mapa estratégico y los objetivos y estrategia. Que todos puedan conocer hacia donde se dirige la empresa.
- Al principio hacer reuniones todos los meses con el fin de evaluar cómo se está implementando el CMI. Al mismo tiempo, capacitar al personal que proveerá la información de los indicadores y delimitar responsabilidades de cada uno. Luego una vez aceptado el proceso se realizaran reuniones de manera trimestral, hay que considerar que es un proceso a largo plazo y lleva tiempo su puesta a punto.
- Finalmente una vez al año se realizara una evaluación del funcionamiento del CMI. Se rediseñaran los objetivos e indicadores según sea necesario, ya sea por cambios de estrategia u objetivos a medir. Conviene destacar que el éxito del diseño CMI es tener

claro la estrategia del negocio y la colaboración de todo el personal para su implementación.

Tabla 4: Diseño del cuadro de mando integral para la empresa Graficas S.R.L

N°	Perspectivas	Objetivo Estratégico	Indicador	Inductor	Acciones Prioritarias	SEMAFORO			Periodo 1	
						Meta	Precaucion	Peligro	Resultado	Acciones
1	Financiera	Permanencia, Crecimiento y Estabilidad.	Aumentar el Margen Bruto	Rentabilidad						
2			Punto de equilibrio							
3			Rotacion del Activo Fijo							
4			ROE							
5		Estructura de Costos.	Costo operativo							
6			Costo de Logistica							
7		Eficiencia de Cobro y Pago	Mejorar Dias de Pago							
8			Mejorar Dias de Cobro							
9	Clientes	Lograr satisfaccion de mis clientes.	Pedidos entregados a tiempo	Satisfaccion del Cliente						
10			Satisfaccion de clientes							
11		Posicionamiento de la empresa en el mercado.	Monto promedio compra por cliente							
12			Cuota de Mercado							
13		Mejora continua en los servicios y productos ofrecidos.	Crecimiento de ventas nuevos productos.							
14			Porcentaje de visitas, consultas, entradas a través de la web							
15	Porcentaje de ventas a través local comercial									
16	Procesos Internos	Garantizar calidad e Innovacion de mis productos	Ordenes de producción perfectas	Generacion de contenidos						
17			Productividad de cada máquina							
18			Tiempo medio de funcionamiento							
19		Plan Comercial	Mejorar la calidad de logistica.							
20			Proceso de gestion de clientes							
21		Elaborar y aplicar Politicas y Procedimientos	Mejoras en los procesos operativos							
22	Volumen de Compra									
23	Crecimiento y Desarrollo	Incrementar la competitividad y productividad de mis empleados.	Aumentar aprovechamiento en redes sociales	Desarrollo de capital humano						
24			Aumentar las horas capacitación del personal							
25		Clima Laboral.	Porcentaje de profesionales							
26			Mejorar la satisfacción del personal							
27	Clima Laboral.	Cumplimiento de las tareas por puesto								
28		Productividad del empleado								

Funcionamiento y Gestión: Mapa Estratégico

La **Figura 8** muestra el mapa estratégico y la relación causa-efecto entre los factores claves de éxito de la empresa.

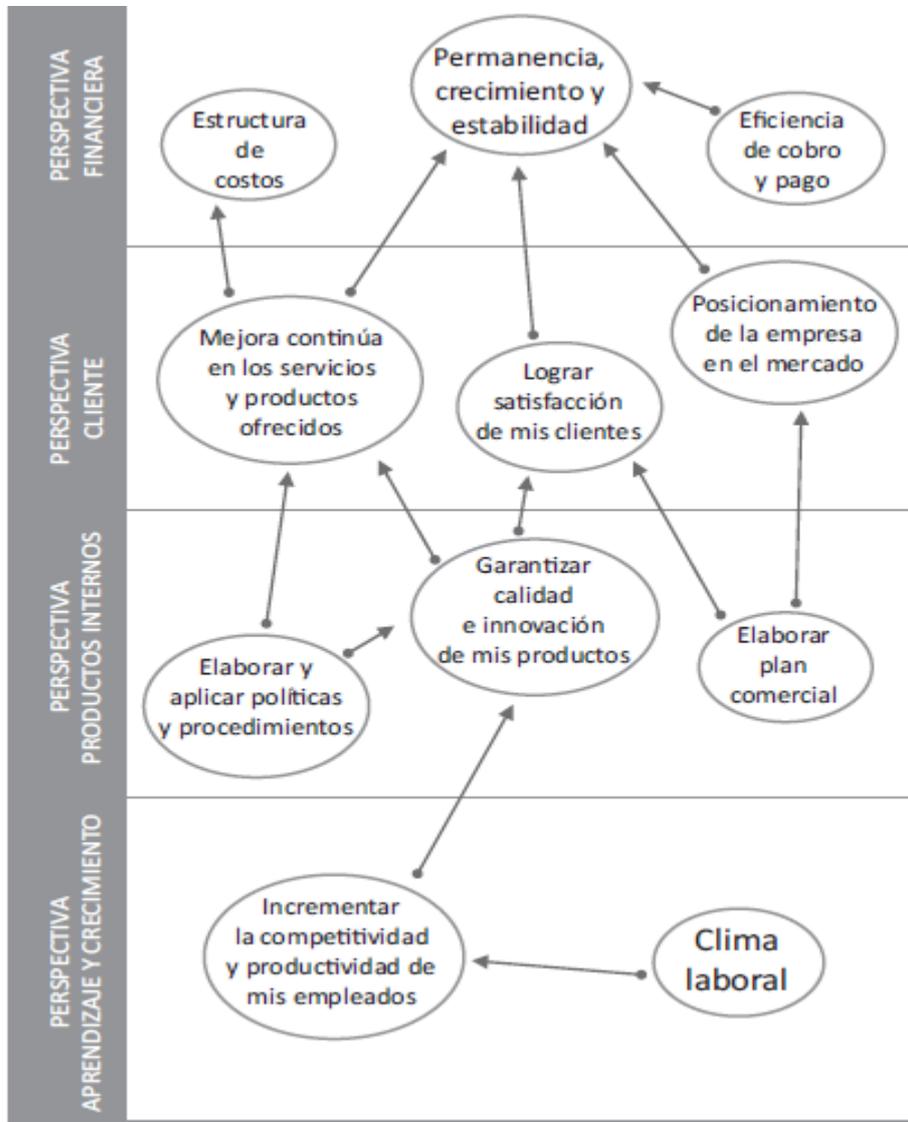


Figura 9: Mapa Estratégico de la Empresa Graficas S.R.L

5. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la ética empresarial y su relación con el control interno.

Enfoque general de la ética en las empresas:

Concepto de Ética:

La ética se define como: “principios y normas de conductas” es la disciplina y acto reflexivo que realiza el individuo al momento de realizar una acción en la vida personal y profesional (Hernández P., 2016).

Concepto de Moral:

La moral se define como: “los estándares que tiene un individuo o un grupo acerca de que es correcto o incorrecto”, donde se puede percibir que este enfoque es la apreciación del entendimiento que posee cada individuo, formando sus propios parámetros para reconocer lo que está bien y mal (Hernández P., 2016).

Estas definiciones dan un enfoque general sobre la percepción y aptitud que debe poseer un individuo que pertenece a una organización; no solo su habilidad intelectual es importante, sino también sus principios o costumbres morales intrínsecas que le permiten la toma de decisiones correctas o incorrectas en el ámbito empresarial (Hernández P., 2016).

De acuerdo a esto la empresa debe crear normativas a través de códigos y manuales en donde establezca parámetros generales a seguir, donde exista la relación de los estándares morales de la empresa y el individuo con la finalidad de lograr los objetivos propuestos y beneficios cualitativos (Hernández P., 2016).

En consecuencia, la justificación de la ética de los negocios radica en que es un saber práctico que dota de coherencia a la conducta humana, ajustándola a valores aceptados por la mayoría. De acuerdo a los puntos antes expuestos, la relación existente entre la ética y la organización en la actualidad, es el resultado de la globalización, y de los grandes fraudes económicos ocurridos internacionalmente por empresas de gran capital financiero (Hernández P., 2016).

El concepto de la ética empresarial:

En la literatura actual encontramos diferentes perspectivas en términos éticos cuando ésta se refiere a las organizaciones. Por un lado, encontramos la ética organizacional, se constituye como una ética aplicada que estudia qué tan humana es la organización lo cual se puede medir desde el desarrollo humano de quienes la integran (Arredondo Trapero, 2014).

Otro de los términos de la ética aplicada es la ética de los negocios o ética empresarial que adquiere relevancia cuando se indaga por la importancia de la ética en los negocios y como consecuencia de encontrar una cierta contradicción entre el objeto de la ética, búsqueda del bien común y los negocios, orientados a la maximización de utilidades. En este sentido, se comprende la ética en los negocios como una apuesta en el mundo empresarial en varios aspectos (Arredondo Trapero, 2014):

1. Comprensión de la estructura organizacional como un organismo moral.
2. La necesidad de alinear los objetivos empresariales con el bienestar de todas las partes que dan forma a la actividad empresarial.
3. Un reconocimiento de que la empresa impacta con sus acciones todo su entorno, por lo cual no es un ente aislado ni amoral.

Si bien la ética es una disciplina proveniente de la filosofía, esta se aborda en la actualidad por diferentes disciplinas, como por ejemplo la contaduría, la administración de empresas y la economía, entre otras áreas, que dan forma al grupo de las éticas aplicadas (Arredondo Trapero, 2014).

Ahora bien, la ética empresarial o la ética en los negocios empiezan a tomar relevancia cuando salen a la luz pública las acciones poco responsables gestadas en los centros de negocios y las empresas. Como por ejemplo, problemas de corrupción, maltrato a los derechos humanos, violación de los derechos laborales, afectación de la calidad de vida por daños al medio ambiente, etc. Esta serie de problemas pone en el centro del debate, tanto a nivel académico como empresarial, la necesidad de adoptar y acogerse a la ética como una forma de mejorar el entorno interno y externo de todos (Arredondo Trapero, 2014).

La ética kantiana pilar del código de ética empresarial:

La propuesta de la ética kantiana (Kant, 1921) es donde se conjugan los pilares filosóficos que dan sustento a la construcción de los códigos de ética. Las decisiones éticas buscan sobre todo el bienestar de la totalidad de los sujetos. Las acciones que realizan los sujetos se consideran éticas porque parten de una ley moral universal. Es decir, en razón a que la ética es la disciplina que estudia los estándares morales de uno mismo, o de la sociedad, estos estándares morales se establecen a través de un razonamiento lógico. Se es ético al actuar en conformidad con el bien y la integridad de los otros (Arredondo Trapero, 2014).

La teoría ética kantiana se fundamenta en un principio objetivo moral denominado imperativo categórico, el cual tiene dos formulaciones. La primera reza de la siguiente manera: no hagas al otro lo que no te gustaría que te hicieran a ti. La formulación kantiana entorno a la ética busca un principio de universalidad en el que todos los seres humanos sean tratados de la misma forma. La segunda formulación que se considera que da el soporte para el despliegue de los códigos de ética es la siguiente: “cada uno de ellos debe tratarse a sí mismo y tratar a todos los demás, nunca como simple medio, sino siempre al mismo tiempo con fin en sí mismo” (Arredondo Trapero, 2014).

En síntesis la ética kantiana resalta nuestro estado de seres racionales, capaces de pensar y razonar. Propone precisamente el fundamento de una ética centrada en la autonomía humana, en donde las leyes, normas, políticas o códigos no son impuestos irracionalmente sobre nosotros, de forma heterónoma sino que podemos razonarlas y apropiarnos de ellas como parte de un deber ser (Arredondo Trapero, 2014).

Se afirma que la ética kantiana es el soporte teórico de los principios éticos de los códigos de ética. Es desde la teoría ética kantiana de donde se configuran los principios éticos rectores necesarios para construir relaciones que fortalecen los vínculos humanos en un entorno como el empresarial y que quedan reflejados en los códigos de ética organizacionales (Arredondo Trapero, 2014).

Los códigos de ética:

El código ético es un documento formal, escrito y distinguible, que consiste en unos estándares morales usados para guiar la conducta de la organización y / o de los trabajadores. (Lozano Aguilar, 2007).

Los códigos de ética funcionan como un marco de referencia para el comportamiento ético y suponen la elaboración, el consentimiento y la aceptación de las normas que el código contiene por parte de los colaboradores (Arredondo Trapero, 2014).

Sin embargo, en ocasiones se encuentra muy distante de la realidad, basta mencionar el caso Enron. Por una parte los directivos cometieron serias fallas éticas y por otra parte, a todo empleado se le obligaba a seguir un código de ética que debía ser firmado el primer día de trabajo (Arredondo Trapero, 2014).

En relación con lo anterior, hay dos razones que explican por qué resulta tan difícil evitar las malas prácticas. La primera “hecha la ley, hecha la trampa”. Y la segunda es la falta de sensibilidad y voluntad ética. Por ello en la elaboración de un código de ética deben quedar claras las razones que justifican las normas, ya que en ello reside propiamente su valor (Arredondo Trapero, 2014).

Si bien un código de ética no es garantía de un comportamiento ético, en la actualidad son más las empresas que optan por tener esta herramienta como elemento rector de la acción correcta en las relaciones dentro y fuera de la organización. (Arredondo Trapero, 2014).

Los valores éticos mínimos que debería fundamentar cualquier desarrollo ético en una organización y que conformarían los límites del espacio éticos son: la libertad, igualdad, solidaridad, respeto y dialogo. Además que tenga como finalidad ultima el fomento de la autonomía moral de las personas (Lozano Aguilar, 2007).

Sin embargo, los códigos de ética varían de acuerdo con el tipo de organización y el tipo de responsabilidad. **La Tabla 5** muestra las cinco generaciones de códigos de ética e indican que los códigos de ética varían en relación con la responsabilidad y el impacto de la empresa en la sociedad. También podemos afirmar que la complejidad de los códigos éticos está en

relación directa con los objetivos estratégicos del negocio y de las responsabilidades empresariales (Arredondo Trapero, 2014).

Tabla 5: Tipo de generación de códigos de ética y sus características

Generación	Características de los códigos de ética
1ª generación	<ul style="list-style-type: none"> * Centrados en los conflictos de interés este tipo de códigos tiene como objetivo proteger a la empresa de las decisiones poco acertadas tomadas por los empleados. * El código de ética más que seguir principios éticos busca la supervivencia en el mercado y el beneficio de los accionistas.
2ª generación	<ul style="list-style-type: none"> * Estos códigos están centrados en mostrar cómo desde los principios éticos (transparencia, honestidad, responsabilidad, etc.) se fundamentan las relaciones entre las personas que trabajan dentro de la organización. * El código de conducta se constituye en una guía para la acción correcta al interior de la organización.
3ª generación	<ul style="list-style-type: none"> * Amplio reconocimiento de los grupos de interés, lo que implica que las empresas que siguen este tipo de códigos saben que sus acciones tienen efectos al interior y al exterior de su entorno. * El concepto de gerencia es amplio ya que se involucran temas necesarios en el ámbito empresarial, como por ejemplo, los derechos humanos.
4ª generación	<ul style="list-style-type: none"> * En este tipo de códigos la empresa tiene en cuenta el medio ambiente, los stakeholders directos y la comunidad. * Son las empresas que tienen grandes impactos sobre el medio ambiente, como por ejemplo las mineras y las petroleras, las que utilizan estos códigos de ética para regular las acciones, en procura de no impactar dramáticamente este ámbito, al igual que a la comunidad próxima a excavaciones.
5ª generación	<ul style="list-style-type: none"> * Utilizados por empresas multinacionales y transnacionales. * Son los más exigentes en tanto además de incluir los aspectos medioambientales, las relaciones con los stakeholders y la comunidad involucran la cadena de valor de la empresa y el modo cómo se debe invertir en cada país. * De acuerdo con Porter y Kramer (2006) este tipo de códigos incorporan de manera estratégica los ámbitos relevantes de la responsabilidad social empresarial. * Estos son: los derechos humanos, los derechos laborales, el medio ambiente, la publicidad y el mercado de impacto en el desarrollo y la transparencia. * En este sentido, Longinos, Arcas, Martínez, Olmedo (2012) mencionan que hay cierto tipo de códigos de conducta que hacen referencia a la transparencia, entendida como la claridad con la que una organización expone los resultados de su gestión a los diversos grupos de interés.

(Tomado de Arredondo Trapero, 2014).

Códigos de ética aplicados a la organización:

Un código de ética no logra que los empleados sean intrínsecamente morales, pero sí activa el sistema de valores de una organización, proporcionando un sentido colectivo de lo bueno y de lo malo (Arredondo Trapero, 2014).

Para que los códigos éticos sean realmente unos instrumentos al servicio de la legitimidad social de la empresa y de la calidad de gestión es imprescindible que se defina muy bien su función, su ámbito de aplicación y su proceso de elaboración (Lozano Aguilar, 2007).

Como parte del proceso de la definición e implementación de un código de ética organizacional, una vez realizado el diagnóstico, definido el qué y alineada la acción, es importante que al revisar el proceso, se hagan las adecuaciones pertinentes. Este último paso permitirá que la cultura ética en la organización vaya hacia mejor (Arredondo Trapero, 2014).

Definir el “qué se quiere ser” como organización en términos de ética, requiere de un trabajo en equipo formado por la alta dirección. Los códigos de ética deben ser producto de una construcción colectiva, por lo que no deben limitarse a ser una declaración de valores, sino que deben generar un compromiso real y acciones tangibles en aquellos que integran la organización. Es importante que en el proceso de definición, los diferentes niveles de la organización estén representados (Arredondo Trapero, 2014).

En resumen, todo código de ética es importante que emerja de la propia conciencia de las personas, que refleje lo que desean ser y la forma de trabajar como parte de su cultura organizacional. El proceso de generación del código de ética se documentó en tres fases diferentes (Arredondo Trapero, 2014):

1. Sensibilización y consulta sobre la pertinencia de un código de ética empresarial.
2. Construcción del código de ética empresarial
3. Difusión del código de ética empresarial.

El Informe Coso y su relación con la Ética:

En el año 2002 se promulga por el congreso norteamericano la Ley Sarbanes- Oxley, también conocida como SOX, denominada así por el nombre de sus dos ponentes, Paul Sarbanes,

senador demócrata y Michael Oxley, representante republicano, creando un nuevo organismo de supervisión de la contabilidad de las empresas de capital abierto y mecanismo de protección para los inversionistas, esto debido a los escándalos y fraudes contables y corporativos en Estados Unidos y Europa, que como consecuencia generó el debacle económico y el desprestigio del profesional de la contabilidad (Hernández P., 2016).

En consecuencia, el control interno ha sufrido grandes cambios en el enfoque, determinado por las necesidades de las compañías que han obligado a la mayoría de los gobiernos del mundo a establecer nuevas y fuertes medidas para prevenirlos y detectarlos (Hernández P., 2016).

Esta ley, como instrumento legal para el control de las organizaciones de capital abierto fue promulgada en Estados Unidos, pero tuvo y tiene trascendencia globalizada. Lo importante es la transparencia sobre la información financiera, por lo que, los controles no deben limitarse a los establecidos para el área contable, sino abarcar todos los procesos. Cada ciclo debería tener un sistema debidamente protegido que minimice el riesgo de ocurrencia de fraudes o errores (Hernández P., 2016).

Es indudable que la Ley Sarbanes- Oxley (SOX) en el momento de su creación provocó más de un cambio en la forma en que tradicionalmente se desarrollaban ciertas actividades en las empresas. Permitió producir información confiable a todas las partes interesadas, de esta manera, las entidades, comenzaron a ver los beneficios que conlleva y lo han convertido en una herramienta importante para la mejora continua de procesos, obtención de información de gestión oportuna y confiable, y prevención de fraudes y errores (Hernández P., 2016).

El Informe Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) es una guía para la aplicación y seguimiento de los controles internos por parte de las grandes organizaciones. Cada componente establecido en el Informe COSO se encuentra entrelazado, y el funcionamiento de cada uno resulta el adecuado control interno, y están inmersos en los procesos administrativos que realiza cada entidad y por ende se pueden detectar aquellos procedimientos que no cumplan con las especificaciones (Hernández P., 2016).

El control interno consta de cinco componentes establecidos y relacionados entre sí, y son: El ambiente de control, valoración de riesgo, actividades de control, información y comunicación y por último el monitoreo. Del mismo modo, podría entenderse que la base del adecuado control interno está centrado en el ambiente de control donde sus aspectos claves son los que protegen o no a la organización de fraudes económicos, ya que incluye variables como la integridad, los valores éticos, la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración (Hernández P., 2016).

En vista de lograr con éxito los procesos organizacionales, “La efectividad de los controles internos no puede estar por encima de la integridad y los valores éticos de la gente que los crea, administra y monitorea, siendo los mismos elementos esenciales del ambiente de control” (Hernández P., 2016).

Toda empresa está inmersa en la sociedad, como tal adopta su cultura y valores. Esta relación debe estar siempre presente para el crecimiento de la empresa. Una forma de actuar de manera no ética, fue el caso que se presentó en la renombrada empresa energética Enron, donde su director con los auditores de la firma Arthur Andersen, tomaron decisiones no éticas con el propósito de obtener un beneficio monetario, sin tomar en cuenta a sus inversionistas y trabajadores, revelando información falsa, omitiendo las cuentas que pudiesen perjudicarlos y publicar una empresa que presentaba ser rentable, pero que en la realidad esto no era lo que estaba ocurriendo (Hernández P., 2016).

En resumen, podemos concluir en la importancia que la empresa bajo estudio, Graficas S.R.L implemente el control interno para lograr la eficiencia y eficacia de los procesos y poder alcanzar los objetivos planteados. También, lo más importante es evitar actos no éticos, actos de fraude y de paso, la empresa tendría un beneficio económico y social. Al mismo tiempo, poder desarrollar un código de ética para guiar a todos los integrantes de la organización en la forma de comportamiento según ciertos estándares éticos ajustados a la empresa. Finalmente, sumar el control interno y el manual de ética a la organización ayudaría a tener una gestión ética y un mayor compromiso hacia la empresa de parte de todos los que la integran.

IV. CONCLUSIONES

A partir de la bibliografía analizada, se ha concluye que la empresa al implementar y aplicar el control interno obtiene más beneficio que costos. En consecuencia, para alcanzar la efectividad del control interno lo primero que debe hacer la organización es elaborar un manual de organización, de políticas y procedimientos. Esta herramienta brinda información detallada de cómo deben realizarse cada tarea y las responsabilidades que deben cumplir cada empleado.

Precisamente, el área compras de Graficas S.R.L no cuenta con un sistema de control interno que le permita asegurar que todo funcione adecuadamente. Por ese motivo, fue necesario elaborar un manual de políticas y procedimientos donde se detalló las funciones de las personas que intervienen en el área y los pasos del proceso compras de materia prima. Primeramente, surgió la necesidad de realizar las órdenes de compra como principal medida.

Luego, se pudo resolver el dilema que muchas veces se plantea en las pymes respecto a qué sector es el encargado de registrar las facturas de proveedores, si es responsabilidad del área compras o de administración. Por esa razón, en Graficas S.R.L, se resolvió que lo mejor era cargar los comprobantes en compras, realizando por la administración controles posteriores.

Por otro lado la implementación del CMI en la empresa le posibilito brindar una visión integral del funcionamiento de la empresa. Esto permitió abarcar todas las variables que pueden afectar el funcionamiento normal, además se pueden agregar o quitar perspectivas según las necesidades de la entidad. También le proporciono mediciones en tiempo real, diferente a los indicadores que se realizan sobre los estados contables que son históricos, pudiendo cambiar los indicadores según las necesidades de medición o estrategia.

Esta herramienta le posibilito medir o cuantificar todos los objetivos que la dirección se planteó como estrategia. Ejemplo de esto fue la modificación de las metas que se habían proyectado a principio de año por motivo de la pandemia. Por consiguiente le facilito que se pudiera adaptar a las nuevas circunstancias. En resumen, es un instrumento muy importante como modelo de control y gestión.

Permitió saber cómo variaron las ventas ante cambios de estrategia, estar atentos a los cambios en el consumo, preferencias de los clientes. Además en el sector compras se establecieron indicadores para saber cómo es la gestión del área. En resumen de adapta a cada circunstancia y necesidades de información, por eso es la mejor herramienta de Gestión y Control para la empresa Graficas S.R.L.

En relación a la Ética empresarial, se concluye que lo económico no puede separarse de lo social, la empresa no debería maximizar beneficios de cualquier forma, con actos no éticos. Por eso, la estrecha relación de la ética con la toma de decisiones y el impacto que tienen sobre el entorno Para solucionar este problema lo mejor es implementar un adecuado sistema de control interno, que nos guie a la elaboración de un código de ética donde participen todos los integrantes de la organización.

Por otro lado, en los últimos tiempos la ética de la empresa se vio salpicada por el hecho de entrar en concurso de acreedores. En consecuencia entro en conflicto con los diferentes grupos donde interactúa la organización (empleados, proveedores, clientes, etc.), razón por la cual se debe trabajar para reestablecer la integridad de la empresa en su conjunto. Para lograr esto, debe empezar implementando el control interno junto con el CMI, con los respectivos manuales de ética, políticas y procedimientos.

Por último y siempre importante en todo cambio que se quiere introducir es el compromiso de la dirección y los empleados, para llegar a los objetivos planeados. En particular en Graficas S.R.L la mayoría de sus miembros tienen muchos años de antigüedad, esto tiene sus ventajas y también sus desventajas, como, la resistencia al cambio.

V. BIBLIOGRAFIA

- Abad Alvarado, Patricio (2018), El cuadro de mando integral aplicado a la planificación estratégica de la Banca Privada. Ciencia Unemi, **12**, (29), 20-35.
- Albert Díaz, M.E; Hernández Torres, M. (2004), El cuadro de mando integral para la implementación y el control estratégico. Experiencias. Ingeniería Mecánica, **7**, (3): 59-63.

- Álvarez Torres, Martín G. Manual de Políticas y Procedimientos: 20 respuestas claves sobre manuales. Disponible en: <https://www.grupoalbe.com/manuales-de-politicas-y-procedimientos-20-respuestas-clave-sobre-manuales/> [01/03/2020].
- Amat Salas, Oriol; Banchieri, Lucía Clara; Campa Planas, Fernando (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario Guissona. Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, **XXIV**, (1): 25-36.
- Arredondo Trapero, Florencia G.; De la Garza García, Jorge; Villa Castaño, Lida E. (2014). Propuesta para el diseño de un código de Ética empresarial basado en la ética kantiana. Cuadernos de Administración, **30**, 52: 9-19.
- Banchieri, Lucía Clara; Planas Fernando (2012), El cuadro de mando integral: Teoría o Realidad. Universidad Rovirai i Virgili, **X**, (20): s/p.
- Casal, Armando Miguel (2004), El control interno en la administración de empresas. Contabilidad Y auditoría, Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires, (19): s/p.
- Castañeda Parra, Luz Idalia (2014), Los sistemas de control interno en las Mí pymes y su impacto en la efectividad empresarial. En – Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad, (2): 129-146.
- Dapena Fernández, Juan Lucas (2019), Finanzas de la empresa, toma de decisiones y subjetividad / 3ª.ed. Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.C 352p.
- Fundación Banco Credicoop. Las pymes y la industria gráfica. Pyme al día. Disponible en: <http://www.newsmatic.com.ar/conectar/7/98/articulo/1201/Las-PyMEs-y-la-industria-grfica-argentina.html> [01/03/2020].
- Hernández P., Osneidy (2016). La auditoría interna y su alcance ético empresarial. Actualidad Contable Faces, 19, 33: 15-41.
- Klus, Javier (2018), Aspectos a considerar al momento de definir un apropiado esquema de segregación de funciones. Especialidad en Contabilidad Superior y Auditoría – Escuela de Graduados U.N.C.
- López Bonilla, Ernesto; Rojas Cortes, Lucio; Torres Moreno, Ana Rosa (2001), Importancia estratégica del cuadro de mando integral en la gestión empresarial, Balance Scorecard. Ciencia e Ingeniería Neogranadina, (11): 17-25.

- Lozano Aguilar, José Félix (2007). Códigos éticos y auditorías éticas. *Veritas*, **II**, 17: 225-251.
- Malica Dante Orlando; Abdelnur, Gustavo Daniel (2020), El sistema de control interno y su importancia en Auditoría. Área Auditoría FACPCE – CECYT.
- Meléndez Torres, Juan B. Métodos de evaluación del sistema de control interno. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote-Curso Auditoría Interna. Disponible en: http://files.uladech.edu.pe/docente/32888189/CONTROL_INTERNO/Sesion_8/Metodos_de_evaluacion_del_SCI_Contentido_Sesion_08.pdf. [01/03/2020].
- Norka, Viloría (2005), Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Actualidad Contable Faces*, **8**, (11): 87-92.
- Pavón Sierra, David Enrique; Villa Andrade, Luisa Carolina; Rueda Manzano, Mónica Catalina; Lomas, Edgar Xavier (2019), Control interno de inventario como recurso competitivo en una pyme de Guayaquil. *Venezolana de Gerencia*, **24**, (87): s/p.
- Pérez Gutiérrez, J.; Lanza González, E. J (2014). Manuales de Procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (201), Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html> [01/03/2020].
- Pirela, Alfonso (2005), Estudio de un caso de control interno. *Telos*, **7**, (3): 483-495.
- Unión Industrial de Córdoba (2020). Programa Córdoba en Foco: Monitoreo de la Actividad Productiva. Texto completo en: <http://www.uic.org.ar/portal/> [01/03/2020].
- Sánchez Abrego, Darío O.; Richon, Elisa (2018), Políticas de impacto en el Balance Social y el rol del contador público, Un Estudio de caso. *Contabilidad y Auditoría - Universidad de Buenos Aires*, (24): 121-160.
- Sánchez Vázquez, José Manuel; Vélez Elorza, María Luisa; Araujo Pinzón, Pedro (2016), Balanced Scorecard para emprendedores: Desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral. *Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, **XXIV**, (1): 37-47.
- Santillana González, Juan Ramón (2015), *Sistema de Control Interno*, tercera edición. México. Pearson Educación.
- Soler González, Rafael H. (2009), Experiencia en el diseño e implementación del cuadro de mando integral. *Ingeniería Industrial*, **XXX**, (2): 1-4.

- Terni Costa Hamilton. El impacto del COVID-19 en la industria gráfica. Alborum. Disponible en: <https://www.alborum.com/el-impacto-del-covid-19-en-la-industria-grafica/> [01/03/2020].
- Vega de la Cruz, Leudis Orlando; Pérez Pravia, Milagros Caridad; Nieves Julbe, Any Flor (2017), Procedimiento para evaluar el nivel de madurez y eficacia del control interno. *Visión de Futuro*, **21**, (2): 212-230.

ANEXO I: Análisis de los componentes del Modelo COSO para la empresa Graficas S.R.L.

AMBIENTE DE CONTROL	
Planeacion, planes de trabajo anual, mensual e individual	No se cuenta con el Plan Estratégico Institucional, plan anual, mensual e individual, plan de desarrollo concreto individual que sea conocido por los empleados.
Integridad y Valres eticos	No se cuenta con el Código de Ética, aunque esto no significa que carezca de cultura la empresa.
	No se ha implementado un manual de politicas que describa los lineamientos que deben seguirse en la empresa y los medios para lograr los objetivos.
	Tiene Reglamento interno y Codigo de conducta, que estos se les entrega al momento de la contratacion, lo que garantiza el conocimiento formal de los principios y valores eticos de la gerencia.
Competencia del personal	La empresa tiene un departamento de RRHH, pero carece de politicas actualizadas y aprobadas que regulen los procesos de selección del personal.
	No existe procedimientos y/o directivas internas respectos a los procesos o de selección del personal, ni se cuenta con plan de capacitacion.
	No hay manuales de funciones ni de procedimientos que detalle las descripciones del trabajo, definiciones de autoridad, funciones y responsabilidades.
Estructura organizativa, la Filosofia de direccion y el estilo de gestion.	La estructura organizativa no ha sido elaborada. La empresa no cuenta con un organigrama definido.
	Idoneidad y capacidad de la estructura organizativa para proporcionar el flujo de información necesario para la gestión.
	En cuanto a la asignacion de resposabilidad y delegacion de autoridad: Estan establecidas las responsabilidades de cada miembro de la organización aunque no este reflejado en un manual.
Políticas y practicas en la gestion de recursos humanos.	No se aplica políticas y procedimientos adecuados para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados, lo que demuestra debilidades en la administracion del recurso humano.
	Revisión y aprobación de expedientes de los candidatos a puestos de trabajo.
	Políticas de retención y promoción de empleados, evaluación de rendimientos y su relación con el código de conducta u otras pautas de comportamiento.

Gestión y Prevención de Riesgos	
Identificación de Riesgos y detección del cambio	<p>No existe ningún tipo de política de identificación y evaluación de riesgos de manera escrita.</p> <p>La valoración de riesgos es deficiente, se han hecho esfuerzos para valorar e identificar los riesgos globales tanto internos como externos, como en las actividades y áreas.</p> <p>En algunas áreas de producción se han identificado y estimado los riesgos, pero en los demás sectores de la empresa hace falta su implementación. Los riesgos deben identificarse, cuantificarse y evaluarse.</p> <p>Las actividades para mitigar los riesgos financieros no han sido lo suficientemente efectivas, con lo cual se necesita un análisis apoyado en indicadores de gestión y control de desempeño.</p> <p>Si se realizan reuniones donde se desarrollan y plantean los problemas y las soluciones posibles.</p> <p>Algo importante es la adaptación a los avances tecnológicos y a la creación constante de nuevas líneas de negocio adaptándose a las necesidades del mercado.</p>
Determinación de los objetivos de control	<p>No se realizan actividades para analizar riesgos</p> <p>* Objetivos relacionados con las operaciones: Se refiere a la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra posibles pérdidas.</p> <p>* Objetivos relacionados con la información financiera: Se refiere a la preparación de estados financieros fiables y a la prevención de la falsificación de la información financiera publicada.</p> <p>* Objetivos de cumplimiento: Estos objetivos se refieren al cumplimiento de las leyes y normas a las que está sujeta la entidad.</p>
Plan de Prevención de Riesgos	No está constituido el Plan de Prevención de Riesgos.
Actividades de Control	
Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.	<p>No se practica coordinación entre las áreas, existen reuniones pero solo de cada área y no en conjunto.</p> <p>Existe separación de tareas en el área administrativa, pero sin contar con manuales y procedimientos aprobados.</p> <p>Algunos procesos requieren autorización previa.</p>
Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.	Las transacciones, operaciones y hechos económicos que se realizan, tienen soporte documental tanto impreso como digital.

Actividades de Control	
Acceso restringido a los recursos, activos y registros.	Existen procedimientos establecidos pero no aprobados para utilizar, custodiar, controlar y acceder a los recursos de la entidad: instalaciones, recursos economicos, tecnologia de informacion, bienes, registros y equipos patrimoniales. Se realizan labores de verificacion y conciliacion de los registros contables con la informacion administrativa de soporte(bancos).
Rotacion del personal en las tareas claves	No se practica la rotacion del personal en las areas claves de la entidad.
Control de las tecnologias de la informacion y las comunicaciones.	Cuenta con un Plan de Seguridad Informatico para el control de las TIC.
Indicadores de rendimiento y de desempeño	No se realiza evaluacion del desempeño institucional ni existe procedimientos de evaluacion del desempeño del personal.
Información y Comunicación	
Sistema de informacion, flujo y canales de comunicaci3n	Existen procedimientos para el funcionamiento del sistema de informacion y medios que facilitan comunicaci3n interna(intranet y correo electronico). El personal no sabe c3mo sus actividades est3n relacionadas con el trabajo de los dem3s y el efecto de su trabajo produce en las demas areas. Ademas la informacion es preservada en medios fisicos(archivos). Pese a contar con un buen funcionamiento del sistema, la informacion no es revisada y analizada para mejorar la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos y resultados del empresa.
Contenido, calidad y responsabilidad.	El sistema de informacion integrado existe y articula la informacion de la areas de forma confiable. Cuenta con un sistema administrativo y un sistema de produccion, aunque falta su integracion entre ambos.
Rendicion de cuenta	No existe practica de rendicion de cuentas del titular de la entidad.
Supervisi3n y Monitoreo	
Evaluacion y determinacion de la eficacia del Sistema de Control Interno	En general la empresa no cuenta con medicion de la evaluacion del sistema de control interno, ni se practican acciones de supervicion y monitoreo. En administracion se realizan ciertas funciones que sirven para evaluar los controles. Los encargados de cada area evaluan periodicamente los desvios inportantes y comunican los resultados en las reuniones que se hacen con la gerencia, no obstante es necesario el establecimiento de informes e indicadores escritos donde se pueda evaluar la calidad, el cumplimiento y los resultados obtenidos.
Comité de prevencion y control.	El comité de control interno no ha sido constituido. Los auditores externos no proponen recomendaciones encaminadas a mejorar los controles internos.

ANEXO II: Cuestionario de Control Interno Área Compras y Pago.

Preparado por: Cr. Federico Gastón Meyer Pérez.		
Fecha: 30 de Junio de 2020		
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR	SI	NO
1. ¿Existe un departamento organizado de compras?		X
2. ¿Opera este departamento independientemente de los que se enumeran a continuación?		
a) El departamento de recepción	X	
b) El departamento de contabilidad	X	
3. ¿Se hacen por escrito todas las órdenes de compra?		X
4. ¿Están numeradas consecutivamente por anticipado todas las órdenes de compra?		X
5. ¿Se aprueban en las órdenes de compra los detalles siguientes?		
a) Precio		X
b) Cantidad		X
c) Proveedor		X
6. ¿Recibe directamente el departamento de contabilidad los documentos siguientes?		
a) Una copia de la orden de compra		X
b) Una copia del informe de recepción		X
7. ¿Obtiene el departamento de recepción copias de las órdenes de compra para contar con autorización para aceptar materiales suministros, etc.?	X	
8. ¿Se numeran consecutivamente por anticipado los informes de recepción?		X
a) ¿Comprueba el departamento de contabilidad la secuencia en esta numeración?		X
9. ¿Conserva permanentemente el departamento de recepción una copia de los informes de recepción?		X
10. ¿Recibe el departamento de compras una copia del informe de recepción?	X	
11. ¿Se notifica inmediatamente al departamento de contabilidad de las devoluciones que se hacen a los vendedores?		X
12. ¿Correlaciona el departamento de contabilidad las facturas con los documentos siguientes?		
a) Órdenes de compra		X
b) Informes de recepción		X
14. ¿Se aprueban debidamente las facturas antes de pagarlas?	X	
15. ¿Se verifican en las facturas los detalles siguientes?		
a) Precios	X	
b) Multiplicaciones y sumas	X	

Fuente: (Tomado de Meléndez Torres, 2020).

ANEXO III: Sistema de Control Interno Ciclo Compras: Observaciones, acciones de control y los riesgos en caso no cumplir las observaciones.

Empresa: Graficas S.R.L - INFORME DEL SISTEMA CONTROL INTERNO CICLO COMPRAS.		
EN MATERIA DE AUTORIZACION		
Observaciones determinadas:	Acciones de Control:	Riesgos por incumplimiento:
1. No existen políticas por escrito para la selección y designación de proveedores.	0 Emitir políticas por escrito para la selección de proveedores.	0 Pueden efectuarse compras a proveedores no autorizados y, asimismo (intencionalmente o no), puede pagarse a un proveedor que no suministró mercancías o servicios.
	0 Con apoyo en tecnología de la información, elaborar bases de datos, como listas de proveedores aprobados o archivos maestros de proveedores.	0 Pueden generarse problemas en producción debido a embarques surtidos con demora o baja calidad de las mercancías o servicios adquiridos.
	0 Establecer procedimientos específicos para añadir, cambiar o eliminar información de las bases de datos.	0 Sin el conocimiento de la administración, pueden efectuarse compras a personas o empresas con las que existan conflicto de interes.
	0 Revisar periódicamente la confiabilidad de las bases de datos.	
	0 Limitar el acceso a la información contenida en las bases de datos.	0 Pueden realizarse compras a proveedores cuyas prácticas de comercialización no sean éticas.
2. No se cuenta con políticas por escrito donde se expongan claramente los criterios de compras.	0 Emitir políticas por escrito donde se expongan claramente los criterios para comprar; por ejemplo: no ocasionar inventarios excesivos; solicitar cotizaciones a varios proveedores, compras estrategicas, etc.	0 Pueden ordenarse mercancías o servicios que no se necesiten o con demasiada anticipación o muy tarde.
		0 Pueden efectuarse compras a personas o empresas con las que existan conflictos de intereses sobre precios o condiciones inaceptables por la administración.
		0 Compras de emergencia.
3. Se realizan frecuentemente compras de emergencia o por fuera del Area.	0 Elaborar informes relativos a excesos o falta de existencias en almacenes.	0 Puede comprarse mercancías o servicios a precios más altos de los autorizados.
	0 Todas las compras deben tener su orden de compras, y unica area habilitada es compras.	0 No controlar precios y entrar mercadería que no se pidio.
	0 Identificar las causas de compras de emergencia, estudiarlas y analizarlas para evitar el incurrir en esta práctica, salvo casos de verdadera emergencia.	0 Eludir la intervención del departamento de compras.

<p>4. No se comparan periódicamente, por personal ajeno a la función de compras, las órdenes de compra con las listas de precios autorizados.</p>	<p>0 Elaborar informes sobre variaciones en los precios de compra.</p>	<p>0 Pueden pagarse mercancías o servicios a precios no autorizados.</p>
<p>5. No se comparan periódicamente los precios pagados a un proveedor con los precios de mercado o con los precios de otros proveedores de materiales, insumos o servicios semejantes.</p>	<p>0 Elaborar estudios comparativos de cotizaciones presentadas por diferentes proveedores. 0 Además del aspecto precio, cuidar que los diferentes proveedores sean clasificados dentro de rangos homogéneos de tipo y calidad de sus productos, plazos de entrega, seriedad y formalidad, imagen en el mercado, etcétera.</p>	<p>0 Desconocimiento de las condiciones de mercado para adquirir buenos productos, a proveedores confiables, y a precios justos y razonables.</p>
<p>6. No se cuenta con políticas definidas que precisen los niveles de autoridad para el manejo de asuntos tales como anticipos a proveedores, devoluciones, etc.</p>	<p>0 Exposiciones claras de los criterios y políticas de la empresa para el manejo de estos asuntos.</p>	<p>0 Desvío de autoridad. 0 Desvío de recursos. 0 Pérdida de beneficios financieros. 0 Probable contubernio entre el empleado que prepara y realiza los pagos y los proveedores.</p>
<p>7. No se revisa por funcionario autorizado que en los pagos a proveedores se amorticen correcta y oportunamente los anticipos entregados ni se apliquen los eventuales descuentos a que tiene derecho la empresa.</p>	<p>0 Designar a un responsable encargado de supervisar, en los pagos a proveedores, la amortización de anticipos entregados y el aprovechamiento de eventuales descuentos a que tiene derecho la empresa.</p>	<p>0 Pérdida de beneficios financieros. 0 Pagos erróneos. 0 Probable contubernio entre el empleado que prepara y realiza los pagos y los proveedores.</p>
<p>8. No se respetan las fechas y plazos establecidos para el pago a proveedores.</p>	<p>0 Estricto cumplimiento de los compromisos financieros a cargo de la empresa.</p>	<p>0 Pérdida de imagen y seriedad de la empresa. 0 Situaciones de conflicto con los proveedores. 0 Desaprovechar eventuales descuentos y rebajas en beneficio la empresa.</p>

En materia de procesamiento y clasificación de transacciones.

Observaciones determinadas:	Acciones de control:	Riesgos por incumplimiento:
1. No existen procedimientos escritos para iniciar, revisar y aprobar órdenes de compra.	0 Procedimientos documentados para iniciar, revisar y aprobar órdenes de compra.	0 Pueden ordenarse mercancías o servicios que no se necesiten o con demasiada anticipación o muy tarde.
	0 Uso y control de formas prenumeradas.	0 Pueden pagarse mercancías o servicios a precios no autorizados.
	0 Comparación con las políticas establecidas por la administración de los detalles importantes de cada orden de compra que se emite.	0 Pueden comprarse mercancías que no reúnan especificaciones o los estándares de calidad que requiere la empresa.
		0 Pueden efectuarse compras a personas o empresas con las que existan conflictos de intereses o condiciones inaceptables por la administración.
2. No se comparan detalladamente los materiales e insumos recibidos con las órdenes de compra o con otros documentos.	0 Comparación detallada de las mercancías recibidas con una copia de la orden de compra.	0 Se pueden recibir y pagar: mercancías o servicios no solicitados, cantidades excesivas o partidas incorrectas, órdenes de compra canceladas o repetidas, mercancías o servicios cuyas especificaciones no reúnen los requisitos de calidad solicitados.
3. No se informa, por procedimiento, los datos de recepción a las áreas de cuentas por pagar y control de inventarios.	0 Uso de documentos de recepción prenumerados y controlados que contengan copias para las áreas de cuentas por pagar y control de inventarios.	0 Pueden recibirse mercancías o servicios y no informarse, informarse inexactamente o a destiempo.
	0 Terminales en línea de computadora que comparen simultáneamente las mercancías recibidas con las ordenadas y actualicen los archivos de cuentas por pagar e inventarios.	0 Errores en los registros de cuentas por pagar y de inventarios. 0 Pueden no procesarse o procesarse incorrectamente las compras.

4. Algunas compras se registran en el momento de su pago, sin pasar por el proceso de cuentas por pagar.	0 Todas las compras, invariablemente, deben generar una cuenta por pagar previo a su pago.	0 Pueden registrarse pasivos por mercancías o servicios facturados pero no recibidos.
	0 No pagar ninguna factura sino se inició su trámite de pago bajo el proceso autorizado de cuentas por pagar.	0 Pueden registrarse pasivos por importes incorrectos. 0 Pueden no registrarse pasivos por mercancías o servicios recibidos.
		0 La clasificación contable de los pasivos, sus pagos y las contracuentas contables respectivas pueden efectuarse en forma incorrecta.
5. No coincide el total del inventario de materiales e insumos con la correspondiente cuenta de control del libro mayor.	0 Conciliar en forma regular y periódica los saldos de auxiliares de inventarios con los saldos del libro mayor u otros totales de control.	0 Hurtos o malos manejos de los materiales. 0 Pérdida de recursos. 0 Desvío de recursos.
	0 Establecer controles en los programas de cómputo para prevenir o detectar duplicidad en el pase de transacciones, así como la omisión de transacciones aceptadas.	0 Generación de desperdicios de materiales por errores en fabricación que no se contabilizan ni se informan a la administración. 0 Estados financieros erróneos.
	0 Practicar periódicamente inventarios físicos de materiales e insumos.	0 Registros contables y auxiliares incompletos o extemporáneos.
En materia de verificación y evaluación		
Observaciones determinadas:	Acciones de control:	Riesgos por incumplimiento:
1. No se verifican ni evalúan en forma periódica los saldos de cuentas por pagar con las transacciones de compras que les son relativas.	0 Conciliar en forma regular y periódica los saldos de cuentas por pagar con las transacciones que les dieron origen.	0 Desvío de recursos. 0 Generación de cuentas por pagar sin sustento, por error o con propósitos mal intencionados. 0 Omisión en la creación de cuentas por pagar.

2. No se confirman periódicamente los saldos de cuentas por pagar o cuentas proveedores.	0 Confirmar en forma regular y periódica con los proveedores las cuentas por pagar a cargo de la empresa.	0 Desvío de recursos. 0 Discrepancia de los adeudos de la empresa con las cuentas por cobrar a clientes registradas por los proveedores.
En materia de Salvaguarda física		
Observaciones determinadas:	Acciones de control:	Riesgos por incumplimiento:
1.No se llevan fichas individualizadas de cada uno de los proveedores.	0 Llevar registro de los proveedores a través de fichas individuales donde contenga todos los datos contables e impositivos. para corroborando su constancia de inscripción activa para no tener comprobantes no validos o apócrifos.	0 No contar con un ficha de proveedores actualizada donde se corrobore su contancia de inscripción puede que sus comprobantes no sean validos o que sean apócrifos.
2. No se tiene control ni resguardo de las órdenes de compra en blanco.	0 Custodia controlada y prenumeración de las órdenes de compra en blanco.	0 Generación de órdenes de compra sin el conocimiento de la administración o con propósitos de fraude o malos manejos.

(Tomado de Santillana González, 2015).

ANEXO IV: Manual de Procedimientos Proceso de Compras y Manual Procedimientos Proceso pagos:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AREA COMPRAS Y PAGOS

Córdoba 31 de julio de 2020
GRAFICAS S.R.L

INTRODUCCION

OBJETIVO DEL MANUAL:

El objetivo del presente Manual es describir las actividades, proporcionar procedimientos y guías de trabajo para la ejecución del proceso productivo de Gráficas S.R.L, procurando evaluar la suficiencia, la eficacia y efectividad de dicho sistema.

Dicha evaluación se efectuara en función del enfoque que se estime más adecuado en función del universo a controlar.

Además de fortalecer la sistematización del trabajo de cada integrante dentro del área, el Manual intenta ser un mecanismo de capacitación para el personal que se incorpora a la empresa y fomentar la calidad de las actividades que se practiquen en cada caso, cuyo logro estará supeditado principalmente a los siguientes factores:

- Comprensión y manejo de los principios, normas, técnicas y prácticas de las tareas a realizarse en cada proceso.
- Eficiente asignación y administración de los recursos para la práctica de las tareas.
- Adecuada planificación y programación de las actividades.
- Capacitación continua y permanente del personal.
- Eficaz supervisión en la ejecución.
- Presentación de informes objetivos, confiables y oportunos sobre los resultados de la gestión que se trate.

DESCRIPCION DEL CONTENIDO: ALCANCE

El contenido metodológico del Manual se ha desarrollado según los requerimientos necesarios para el cumplimiento efectivo de las tareas de los integrantes del área compras y pagos.

Estos procedimientos están integrados en las fases de ejecución, confección de informes y seguimientos de las recomendaciones, donde se describen las actividades y tareas a realizar de manera sistemática y metódica, y los resultados que se pretende llegar en cada fase.

Se adjuntaran en forma de anexos los distintos flujogramas correspondientes a cada proceso y demás documentos necesario para su desarrollo.

MODO DE UTILIZACION:

Su utilización será de uso obligatorio para todas las actividades que se desarrollen en los procesos descriptivos. El cumplimiento de cada una de estas actividades, definidas en cada fase del proceso, deberá ser controlada por quien sea responsable del mismo.

Se recomienda la utilización de los papeles de trabajo y la confección de las bases de dato, métodos de archivos y demás auxiliares definidos en los procedimientos, con el objetivo de facilitar el acceso a la información y propender a la unificación de criterios de trabajo.

METODO DE MANTENIMIENTO DEL MANUAL:

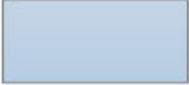
PROPOSITO: Especificar el método correcto para mantener el presente manual actualizado, a fin de asegurar la máxima exactitud de los contenidos del mismo.

ACTUALIZACION: Las futuras revisiones estarán acompañadas por una nueva página que reemplace la vieja, insertando el nuevo procedimiento revisado y luego corroborando el manual.

RESPONSABLES: Cada proceso contara con un responsable; este deberá tener un acabado conocimiento del mismo, quien además, tendrá a su cargo la supervisión y control de todos los pasos que intervienen en dicho proceso, independientemente de sus ejecutantes.

SIMBOLOGIA UTILIZADA:

La siguiente simbología permite interpretar los flujogramas anexos, que plasma las diferentes actividades que integran cada proceso.

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.
	Entrada / Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación
	Decisión	Nos permite analizar una situación, con base en los valores verdadero y falso

FICHA TECNICA DEL PROCESO

PROCESO: COMPRAS - PAGOS DE MATERIA PRIMA.

RESPONSABLE DEL PROCESO: ANALISTA DE COMPRAS.

AREAS QUE INTERVIENEN: COMPRAS – ALMACEN – ADMINISTRACION – TESORERIA.

OBJETIVOS GENERALES DEL PROCESO: Es brindarle al personal del área compras las herramientas necesarias para realizar de forma adecuada sus tareas.

LIMITES DEL PROCESO:

Inicio del Proceso: Receptar la necesidad de compras de parte de cada área.

Final del Proceso: Pago de la factura al proveedor.

OBSERVACIONES: Toda compra de materias primas o contratación de servicios que realice la empresa debe realizarse desde compras siguiendo los pasos que se detallan en este manual, **excepto para compras menores o a través de Mercado Pago que no se necesita realizar órdenes de compra, solo la firma del gerente de producción autorizando la compra.**

- **Compras Menores:** Se realiza con el fondo fijo que posee cada área según se detalla el procedimiento (ver en pago a proveedores). Solo para compras menores a \$ 10.000 pesos.
- **Nuevos Proveedores:** Los nuevos proveedores en cuenta corriente se llenaran las fichas de proveedores y se archivarán (Ver anexo planilla).

PASOS:**1-Solicitud de Necesidad de Compra:**

Cada área de producción solicita las necesidades de insumos al área compras a través de correo electrónico donde detalla descripción del producto, cantidad, fecha estimada requerida de recepción y demás requerimientos en caso de ser necesarios. Dicha solicitud debe estar autorizada por el Gerente de Producción.

2- Solicitud de Cotizaciones:

Se realiza el pedido de cotizaciones a dos o tres proveedores como mínimo, donde deberá valorarse la calidad, precios, descuentos, condiciones de pago y condiciones de entrega. Todo esto se deberá formular por escrito dejando constancia de todo lo negociado con los proveedores a través de un cuadro comparativo de las condiciones. Ver Planilla modelo al final.

3- Elección del proveedor y emisión de la Orden de Compra:

En función del análisis anterior es elegido el proveedor. Luego se emite el documento llamado Orden de Compra o Nota de Pedido. Este documento se confecciona a través del sistema Manager Modulo Compras donde se ingresaran los siguientes datos:

- Área que realiza la solicitud de compra.
- Nombre del proveedor elegido.
- Fecha del pedido y fecha estimada de entrega.
- Términos de entrega y pago.
- Descripción del producto o servicio.
- Cantidad de artículos solicitados.
- Precio unitario y total.
- Costo de envío, seguros y demás cargos si hubieran.
- Cualquier observación de ser necesario.
- Código de artículo y centro de costo.
- Firma autorizada.

4-Recepcion de los bienes o servicios:

El área compras entregara copia de la orden de pago al encargado del Almacén para que controle que el bien o servicio recibido coincide con la orden de compra. Luego entregara el respectivo documento firmado a compras y comunica si hay alguna diferencia o devoluciones parciales, toda observación siempre por escrito en la orden de pedido.

5-Registracion de la Compra:

Lo realiza el área compras. El encargado deposito una vez que entregue la orden de compra firmada dando conformidad de la mercadería entregada. Compras debe verificar las sumas de las facturas y precios acordados.

Finalmente enviara a la administración la factura adjuntando la orden de pedido. Incluso debe contar con las firmas del comprador donde se comprueba que se ha controlado precios, firma del encargado depósito donde confirma recepción de mercadería y finalmente firma del gerente de producción autorizando la compra.

6-Pago a Proveedores:

Finaliza el proceso con el pago de la factura al proveedor de parte de tesorería, la cual dependerá de las condiciones pactadas con cada proveedor y la situación económica que atraviese la empresa como se harán los pagos.

Los pagos pueden ser con cheques de terceros, transferencias bancarias, de contado y excepcionalmente con cheques propios.

Pagos:

- a) La única persona que puede autorizar pagos es el Gerente.
- b) La única persona que emite las órdenes de pagos con cheques o transferencia es la tesorería.
- c) Para el caso de pagos con cheques propios o terceros, los mismos deben fotocopiarse y adjuntarse a la Orden de Pago correspondiente.
- d) Los cheques propios deben ser preparados a la orden del proveedor, nunca al portador.
- e) La persona que hace la preparación de los cheques debe estar separada de la aprobación de pagos.

- f) Una vez emitida la Orden de Pago, el Tesorero debe entregar el duplicado de la Orden al Gerente quien debe firmar y autorizar el pago.
- g) Una vez autorizado el pago, y previo al despacho de la Orden al proveedor correspondiente, el tesorero debe verificar que los valores adjuntados cumplan todos los requisitos formales (firma, endoso, fecha vencimiento, cesión, etc.).
- h) Se debe archivar la Orden firmada junto a los valores entregados. Además debe estar firmados por el proveedor comprobando la entrega del pago o con los recibos de los proveedores si es pago por transferencia.

FONDO FIJO:

- a) El encargado del área compras (en adelante “EC”) es el responsable del manejo del fondo fijo.
- b) El EC, una vez alcanzado el mínimo establecido para el fondo fijo, debe solicitar al Tesorero la reposición del mismo.
- c) Para proceder a la reposición, el EC debe entregar al Tesorero la planilla pre numerada de rendición con la totalidad de los comprobantes incluidos en la misma detallando en la misma los códigos de artículos y centro de costos (el EC debe entregar al Tesorero la planilla anterior para que este pueda verificar la correlatividad y el saldo inicial de la planilla actual).
- d) El Tesorero debe controlar, en primer lugar la suma algebraica de la planilla, y luego la existencia y exactitud de los comprobantes incluidos en la misma. En caso de que no haya errores, debe firmar o visar la planilla. EC tiene que solicitar la reposición del fondo fijo. (la firma del EFC en la planilla es constancia suficiente para determinar la exactitud de la planilla).
- e) Una vez controlada la planilla por el Tesorero, procederá a cargar en modulo financiero del sistema Manager los comprobantes de gastos y separar lo que sean facturas, estas últimas serán entregadas a la administración junto a la planilla de fondo fijo para su carga en el módulo compras y posteriormente se puede archivar los comprobantes incluidos en la misma.
- f) Una vez autorizado la reposición del fondo fijo, el Tesorero debe firmar la planilla de rendición y entregarla a la administración.
- g) Se archiva la planilla con la firma del EC y del Tesorero.

FORMATO FICHA PROVEEDORES.

GRAFICAS S.R.L Casa Central:
Planta Industrial:
Córdoba - Argentina

Nombre y Apellido o Razón Social: CUIT:

Calle: N°: CP:

Tel: Localidad: Provincia:

I.V.A. Condición ante el IVA Posee exención de I.V.A.

- INSCRIPTO SI NO
- EXENTO
- MONOTRIBUTO

- SI PORCENTAJE:.....
- NO VENCIMIENTO:.....

GANANCIAS Condición ante el impuesto a las ganancias

- INSCRIPTO SI NO
- EXENTO
- MONOTRIBUTO

- SI PORCENTAJE:.....
- NO VENCIMIENTO:.....

Posee exención de Ganancias

IIBB Condición Ingresos brutos Posee exención de IIBB

- INSCRIPTO SI NO
- EXENTO
- MONOTRIBUTO

- SI JURIDICION DE C.B.A
- PORCENTAJE:.....
- NO VENCIMIENTO:.....

PLAZO DE PAGO ACORDADO CON COMPRAS: (Este campo debe ser completado, caso contrario se aplican 60 días fecha de contabilización.)

FORMA DE PAGO:

TRANSFERENCIA:

BANCO:

CBU:

N° DE CUENTA:

E-MAIL (El mismo deberá ser quien emita los recibos correspondientes):

DOCUMENTACION A ADJUNTAR:

1. Constancia de Inscripción en AFIP.
2. Constancia de Inscripción en el impuesto sobre los IIBB (CM01) o FCM05 -2018 de corresponder.
3. Certificados de exclusión IIBB, ganancias vigentes.

Declaro bajo juramento que la presente ha sido confeccionada sin omitir dato alguno que deba constar; Comprometo de darme a la firmar cualquier modificación a cerca de los datos informados.

FIRMA: LUGAR Y FECHA:

ACLARACIÓN: CARACTER:

Información adicional:

Envío de facturas E-mail:

Pago a proveedores E-mail:

Teléfono:

Días y horarios de atención a proveedores: Los días de pago son únicamente los viernes, en caso que el mismo no se hábil pasara al día anterior hábil. Consultas jueves de 10 a 18 horas.

DESCRIPCION DEL PROCESO CARGA FACTURA COMPRAS

- En el Módulo Compras ir a : Proceso – Facturación – Directa
- Pulsar en Agregar – Elegir Comprador – Elegir Proveedor – Elegir código de AFIP – Elegir centro de costos - pulsar siguiente.
- Cargar todos los artículos, Cantidades y Precios (**VERIFICAR PRECIOS UNITARIOS QUE ESTÉN CORRECTOS Y QUE NO DIGA 0,00**)
- Una vez cargados todos los artículos, cargar la forma de pago (Pulsar Pago + Aceptar)
- Después poner nuevamente aceptar.

PROCESO TESORERIA: MOVIMIENTO DE FONDOS.**INTRODUCCION**

El presente documento tiene como objetivo establecer los procedimientos y controles en las tareas de manejo de efectivo de la empresa.

Los procesos a detallar son los siguientes:

- a) Cobranzas
- b) Depósitos
- c) Pagos
- d) Fondo Fijo

A. COBRANZAS:

Se segregará las cobranzas de acuerdo a su origen: cheques, depósitos bancarios y efectivo.

Cobranzas por Cheques

Para el caso de cobranzas mediante valores al cobro, el proceso dependerá de si los valores son recibidos directamente en la empresa, o si son recibidos por los vendedores:

Valores recibidos en la empresa por correo.

- 1) La persona encargada de recibir la correspondencia le entrega los sobres al Tesorero.
- 2) El Tesorero es el responsable de la apertura de la correspondencia, clasificación y distribución de la misma.
- 3) Para el caso de que en la correspondencia recibida se encuentren valores enviados por clientes, el Tesorero debe registrar en un sistema independiente (planilla de Excel por ejemplo) donde debe detallarse, como mínimo, la fecha de recepción, el número de cheque, el emisor, importe y vencimiento.
- 4) Una vez registrados la totalidad de los valores, los mismos son entregados al encargado de cobranzas (en adelante "EC") para que este registre en el sistema de la empresa, los recibos correspondientes.
- 5) El EC, una vez emitidos los recibos, debe entregar una copia del mismo junto con la totalidad de los valores al Tesorero.

- 6) El EC, entrega el recibo junto con los valores al Tesorero, el cual verificar que el importe total de valores recibido coincida con lo registrado en el recibo. De ser así, debe dejar constancia en el recibo, firmando o visando el mismo. Posteriormente, entrega el recibo firmado al EC.
- 7) El EC archiva la copia del recibo (que fue visado por el Tesorero).

Valores recibidos por cobranzas de vendedores.

- 1) El Tesorero es el responsable de la recepción de los valores por parte de los vendedores. En situaciones especiales, los vendedores pueden remitir planillas de rendición que debe ser controladas por el Tesorero, para luego informar al EC los valores a registrar (los controles son iguales al punto 5) y siguientes).
- 2) El Tesorero debe registrar en un sistema independiente (planilla de Excel por ejemplo) donde debe detallarse, como mínimo, la fecha de recepción, el número de cheque, el emisor, importe y vencimiento.
- 3) Una vez registrados la totalidad de los valores, los mismos son entregados al encargado de Cobranzas (en adelante “EC”) para que este registre en el sistema de la empresa, los recibos correspondientes.
- 4) El EC, una vez emitidos los recibos, debe entregar una copia del mismo junto con la totalidad de los valores al Tesorero.
- 5) El EC, entrega el recibo junto con los valores al Tesorero, el cual verificar que el importe total de valores recibido coincida con lo registrado en el recibo. De ser así, debe dejar constancia en el recibo, firmando o visando el mismo. Posteriormente, entrega el recibo firmado al EADM.
- 6) El EC archiva la copia del recibo (que fue visado por el Tesorero).

Cobranzas por Depósitos Bancarios

- 1) El EC es el responsable de identificar los créditos bancarios correspondientes a cobranzas de clientes. El Tesorero envía informe de los depósitos bancarios que entran todos los días.
- 2) Una vez que el EC identifique el cliente que realizó el depósito, emite el recibo correspondiente e incluye toda la información en el registro.

- 3) El Tesorero debe firmar o visar el registro de depósitos y el recibo, verificando que el importe del depósito coincida con el recibo emitido. Debe verificar con el extracto bancario donde se evidencia el importe del depósito o comprobante del depósito enviado por el cliente.
- 4) El EC archiva una copia del recibo visado.

Cobranzas en Efectivo

Para el caso de cobranzas en Efectivo, el proceso dependerá de si el mismo es recibido directamente en la empresa, o si es recibido por vendedores:

Efectivo recibido en la empresa por cobranza de un cliente.

- 1) En caso de que se efectúe una cobranza en efectivo en casa central, el EC debe emitir el recibo correspondiente en presencia del cliente.
- 2) Una vez emitido el recibo, debe entregar Original y Copia al Tesorero para que este controle el importe registrado en el recibo y el efectivo recibido. En caso de que ambos coincida, debe firmar o visar la copia recibo.
- 3) El EC archiva una copia del recibo firmado o visado.

Efectivo recibido por cobranzas de vendedores.

- 1) El EC es el responsable de recibir de parte de los vendedores, la rendición, y si corresponde el efectivo.
La planilla de rendición debe estar adjuntada al correo electrónico o carta con la cual fue mandada.
- 2) Una vez determinado y controlado el importe recibido por el vendedor, este debe remitir al Tesorero un detalle del efectivo recibido, que debe contener como mínimo, el monto, cliente y fecha. Adjuntar recibo y planilla hecha por el vendedor.
- 3) Se archivan los recibos visados por el Tesorero, para el caso de efectivo recibido, o solo visados por el Tesorero, para el caso de recibos registrados en base a las planillas de rendición de los vendedores.

B. DEPOSITOS:***Valores de terceros.***

- 1) En caso de depósitos de valores, los mismos deben ser fotocopiados por el Tesorero y adjuntarse a la boleta de depósito.
- 2) Las boletas deben ser controladas y firmadas por el Encargado de Administración.
- 3) Se archivan las boletas junto con las fotocopias.

Efectivo.

- 1) En caso de dinero recibido directamente desde fabrica, una vez hecho el depósito, el EC debe entregar al Tesorero la boleta correspondiente para su control y visado.
- 2) Para el caso de dinero recibido por cobranzas de vendedores, una vez hecho el depósito, el EC debe entregar al Tesorero la boleta correspondiente para su control y visado.
- 3) Para el caso de depósitos de dinero del fondo fijo, situación que solo debe ser excepcional, el comprobante de depósito debe incluirse como gasto a rendir en la reposición del Fondo Fijo.
- 4) Se debe archivar la boleta con la firma del Tesorero, según corresponda.

C. PAGOS:

- 1) La única persona que puede autorizar pagos es el Gerente.
- 2) Para el caso de pagos de cheques propios o de terceros, los mismos deben fotocopiarse y adjuntarse a la Orden de Pago correspondiente.
- 3) Una vez emitida la Orden de Pago, el Tesorero debe entregar el duplicado de la Orden al Gerente quien debe firmar y autorizar el pago.
- 4) Una vez autorizado el pago, y previo al despacho de la Orden correspondiente, el Tesorero debe verificar que los valores adjuntados cumplan todos los requisitos formales (firma, endoso, fecha de vencimiento, etc.).
- 5) Se debe archivar la Orden firmada junto con las fotocopias de los valores entregados.

D. FONDO FIJO:

- i) El encargado del área compras (en adelante “EC”) es el responsable del manejo del fondo fijo.
- j) El EC, una vez alcanzado el mínimo establecido para el fondo fijo, debe solicitar al Tesorero la reposición del mismo.
- k) Para proceder a la reposición, el EC debe entregar al Tesorero la planilla pre numerada de rendición con la totalidad de los comprobantes incluidos en la misma detallando en la misma los códigos de artículos y centro de costos (el EC debe entregar al Tesorero la planilla anterior para que este pueda verificar la correlatividad y el saldo inicial de la planilla actual).
- l) El Tesorero debe controlar, en primer lugar la suma algebraica de la planilla, y luego la existencia y exactitud de los comprobantes incluidos en la misma. En caso de que no haya errores, debe firmar o visar la planilla. EC tiene que solicitar la reposición del fondo fijo. (la firma del EFC en la planilla es constancia suficiente para determinar la exactitud de la planilla).
- m) Una vez controlada la planilla por el Tesorero, procederá a cargar en modulo financiero del sistema Manager los comprobantes de gastos y separar lo que sean facturas, estas últimas serán entregadas a la administración junto a la planilla de fondo fijo para su carga en el módulo compras y posteriormente se puede archivar los comprobantes incluidos en la misma.
- n) Una vez autorizado la reposición del fondo fijo, el Tesorero debe firmar la planilla de rendición y entregarla a la administración.
- o) Se archiva la planilla con la firma del EC y del Tesorero.
- p) La rendición y reposición del fondo fijo se realiza los días viernes al final del día de cada semana.

ANEXO V: Manual de Organización: Personal Área Compras – Pagos:**Introducción**

El presente documento tiene como objetivo establecer para cada puesto enunciado que interviene en proceso de compras, el detalle de las tareas, la responsabilidad y controles a cargo de cada persona.

Los puestos a detallar son los siguientes:

- **Responsable de Stock e Inventario.**
- **Analista de Compras de insumos.**
- **Analista administrativo – Contable.**
- **Tesorería.**
- **Gerente.**

Para cada puesto, se enumeran las actividades a desarrollar, con una breve descripción de las mismas.

Responsable de Stock e Inventario:**1) Coordinar la entrega de materiales al área de Producción.**

Es el responsable de la correcta provisión de materia prima al ciclo productivo, previa instrucción del Jefe/Encargado de Producción.

2) Administración de Stock.

El responsable es el encargado de registrar la totalidad de los movimientos relacionados con el inventario de materia prima y productos terminados (compras, egresos, devoluciones, almacenamiento de productos terminados, transferencias, etc.), administrar y controlar el sistema informático del Inventario y conciliarlo periódicamente con el inventario físico.

Debe mantener en un constante orden el depósito de materiales.

3) Almacenamiento de Productos Terminados

Debe almacenar, luego de obtenida la autorización del Jefe de Producción, los productos terminados que se mantendrán en stock.

4) **Comunicación de Mínimos de Stock.**

Una vez alcanzado el “Punto de Pedido” definido por el Gerente para cada caso, debe confeccionar un informe de “Solicitud de Compra” y entregarlo al Encargado de Compras.

5) **Recepción de Mercadería y Control de Calidad.**

Una vez entregada la mercadería por parte del proveedor, debe controlar que las cantidades solicitadas en la Orden de Compra correspondiente coincidan con las efectivamente recibidas. En caso de encontrar diferencias, debe entregar al Encargado de Compras un informe sobre el detalle de estas cuestiones.

Luego, debe verificar que la calidad y estado de las materia prima sea la adecuada, y este dentro de los estándares aceptados por la empresa. Finalmente, debe entregar al Encargado de Compras, la Orden de Compra verificada, el Informe de diferencias de corresponder, la Factura recibida y su aprobación a la calidad de la mercadería recibida.

6) **Inventarios Físicos.**

Es el encargado de practicar los inventarios físicos de materiales y productos terminados, coordinado por el Encargado de Compras.

La conciliación posterior debe ser autorizada y controlada por el Encargado de Administración.

7) **Entrada y salida de Mercadería.**

Encargado de la confección de remitos de salida de mercadería llevada en stock ya sea llevado al local, solicitados en las órdenes de pedido, etc. y cualquier otro motivo que origine una salida física del depósito. Todo movimiento debe estar registrado por escrito y en el sistema.

Analista de Compras:**1. Registro de Facturas de Compras y Egresos.**

Es el encargado de controlar y registrar las facturas recibidas de los proveedores, las facturas relacionadas con servicios técnicos y todas las facturas relacionadas con egresos.

2. Manejo de relaciones con proveedores.

Es el nexo con los distintos proveedores para informar a los mismos sobre la emisión de una orden de pago. Verificar el correcto ingreso de los fondos en la cuenta corriente del proveedor en caso de pagos realizados mediante depósito o transferencia bancaria. Además, corroborar la correcta recepción de los valores en caso de órdenes de pago enviadas por correo. Por último, de evaluar el desempeño de los mismos.

3. Análisis de cuentas corrientes.

Gestión integral de las cuentas corrientes de los proveedores. Emisión de informe semanal al Tesorero con resumen de saldos pendientes de pago.

Deberá conciliar las cuentas con los saldos pedidos a los proveedores de manera mensual.

4. Actualización de precios y fichas técnicas de proveedores.

El Analista de compras deberá tener actualizado los precios de las materias primas en el sistema contable. Por otra parte cada proveedor cargado en cuenta corriente debe tener su legajo actualizado.

5. Evaluar mensualmente a los proveedores.

Deberá evaluar y realizar informe en relación al cumplimiento de entregas, calidad, documentación requerida.

6. Confeción de Indicadores de Calidad: Cantidad de cotizaciones, demoras en la entrega, calidad de insumos, evaluación de proveedores, ahorro de costos.

El Analista de compras es el encargado de elaborar informes mensuales sobre estadísticas de las compras realizadas.

7. **Dar cumplimiento los procedimientos y requerimientos del sistema de gestión de calidad.**

Organizar y controlar el desarrollo de las funciones del Asistente de Compras.

8. **Coordinación de Inventarios.**

Es el responsable de coordinar los inventarios físicos junto con el Responsable de Stock e Inventario. Los mismos no deben tener una periodicidad mayor a 2 semanas para el caso de Inventarios de conciliación. Para ello se seleccionara una muestra de materias primas o productos terminados (que no debe ser inferior a 3 artículos o productos) y se lo coteja con los registros del sistema.

Como mínimo una vez al año, se debe practicar un Inventario total, con el fin de identificar diferencias, analizar y justificar las mismas, y proceder al ajuste en caso de corresponder, todo coordinado junto al Encargado de Administración.

9. **Solicitud de Presupuestos.**

Una vez recibido la solicitud de compra es el encargado de pedir cotizaciones a los diferentes proveedores y comparar entre dos o más presupuestos.

10. **Confección de Órdenes de Compra.**

Una vez recibido el informe de “Solicitud de Compra” por parte del Responsable de Stock e Inventario, debe confeccionar la Orden de Compra, que en primer lugar debe ser aprobada por el Gerente y posteriormente entregada al Responsable de Stock e Inventario para su posterior control.

11. **Elaboración de Informes**

Es el encargado de la confección de Informes requeridos por los demás responsables de la empresa.

Analista Administrativo – Contable:

1) **Registro de Facturas de Compras y Egresos.**

Recepción (de parte del Tesorero) de las facturas de compras de contado y de los comprobantes de gastos recibidos por rendiciones de fondos fijos. Registración de los

comprobantes, las facturas relacionadas con servicios públicos y todas las comprobantes relacionadas con seguros, leasing, ventas de valores, etc.

2) **Emisión de Órdenes de Pagos.**

Debe preparar las órdenes de pagos a proveedores que sean por debito automáticos en cuenta bancaria (seguros, leasing, etc.)

3) **Almacenamiento y control de Facturas de Compras.**

Es el encargado de que sean archivo y controladas de manera estrictamente ordenada, toda la documentación relacionada con las compras de la empresa. Controlar que las facturas contengan todas las firmas requeridas y que tenga adjuntada la orden de compra.

4) **Conciliaciones Bancarias:**

Realización de conciliación bancaria mensual entre el saldo contable del sistema y el saldo según extracto bancario dentro del mes de la llegada del extracto bancario, ingresos de movimientos pendientes y recibir de parte del Tesorero todo débito no habitual y no contabilizado existente en los extractos bancarios a efectos de ser analizado y contabilizado (si corresponde). Además informar al área facturación lo pendiente de registrar tanto de Mercado Pago como trabajos por Store Front.

5) **Seguimientos de Cuentas Bancarias**

Es el encargado de controlar diariamente los movimientos de las distintas cuentas bancarias de la empresa para responder consultas de acreditaciones de clientes en cuenta corriente, mercado pago y trabajos por Store Front. Además, debe informar semanalmente a Cobranzas los importes pendientes de registración.

6) **Responsable de actualización impositiva.**

Es el encargado de confeccionar y presentar las DDJJ impositivas (IVA, Comercio e Industria e IIBB). La confección incluye asegurarse que los impuestos determinados son correctos, la DDJJ, VEP y Formulario de presentación no contienen errores formales y asegurarse que las presentaciones se realizaran antes de su vencimiento.

7) Aspectos Contables.

Asistir al Jefe contable en la conciliación de las cuentas contables verificando la confiabilidad del balance de sumas y saldos. Verificar la razonabilidad de los rubros de créditos y deudas con sus auxiliares.

Archivo general de la documentación relacionada a las tareas.

8) Tarjetas de Crédito:

Conciliar y controlar las liquidaciones de las distintas tarjetas de crédito comercio, que lo cargado en el libro bancos coincida con el resumen de la tarjeta y cargar los gastos del resumen en el módulo compras.

Tesorería:**1) Recepción de Valores de Cobro.**

El Tesorero debe recibir los valores enviados por clientes, registrarlos en un sistema independiente al de administración y entregarlos al Encargado de Cobranzas para su registro.

Posteriormente, el encargado de Cobranzas entregará los valores con el correspondiente recibo registrado, y se debe verificar que los valores ingresados coincidan con lo registrado por el Encargado de Facturación en su sistema.

2) Responsable de Puntos de Ventas Minoristas

El Tesorero es el responsable total de la coordinación de todos los asuntos relacionados con la caja de puntos de ventas minoristas (caja local comercial).

Debe informar al Encargado de Administración, al Gerente todas las novedades relacionadas a esta operatoria.

3) Control de Fondo Fijo

Es la responsable de controlar los gastos realizados con el fondo fijo, verificando que cada gasto tenga su correspondiente comprobante de respaldo y que no exista ningún error en la rendición presentada.

Una vez aprobada la misma, debe cargar los comprobantes de gastos en el sistema financiero y entregar la rendición al Analista Administrativo a los fines que cargue los comprobantes que sean facturas y archive la rendición del fondo fijo.

4) **Registro de Comprobantes de Egresos.**

Es el encargado de controlar y registrar los comprobantes de gastos recibidos.

5) **Emisión de Órdenes de Pagos.**

Debe preparar las órdenes de pagos a proveedores que serán autorizadas por el Gerente.

6) **Imputación de Pagos a Proveedores.**

Es el responsable de imputar todos los pagos realizados a través de órdenes de pago.

7) **Seguimientos de Cuentas Bancarias**

Es el encargado de controlar diariamente los movimientos de las distintas cuentas bancarias de la empresa.

Debe informar el Gerente la situación de cada banco, las necesidades de financiación y cualquier otra situación que considere relevante.

8) **Reposición de Fondo Fijo.**

Es el encargado de librar los fondos para reponer el fondo fijo que es manejado en fábrica por el Responsable de Compras.

9) **Control de Vencimientos de Obligaciones.**

Es el responsable de realizar el seguimiento de la totalidad de obligaciones de la empresa, tanto comerciales, impositivas, bancarias, etc.

El primer día laborable de cada semana, informará por escrito al Gerente (vía mail), las obligaciones vencidas existentes y las a vencer en la semana en cuestión, detallando concepto, vencimiento e importe.

10) Elaboración de Informes

Es el encargado de la confección de Informes requeridos por el Gerente.

Gerente de Producción:**1) Definición de Mínimos de Stock.**

Es el encargado de definir los niveles mínimos de stock, a partir del cual se considera el “Punto de Pedido” y debe cursarse la Orden de Compra correspondiente.

2) Aprobación de Órdenes de Compra.

El Gerente debe analizar, autorizar y aprobar las Órdenes de Compras confeccionadas por el Encargado de Administración.

3) Aprobación de Órdenes de Pagos.

Es el responsable de la autorización final de las Órdenes de Pagos a Proveedores

4) Establecer la Morosidad Base

Debe fijar el tiempo considerado como Morosidad Base, a partir del cual comienzan las gestiones de cobranzas.

5) Establecer pautas de producción.

Deberá fijar cantidad mínima de producción, cuales ordenes de pedido tienen prioridad, tiempo máximo de demora entre que la orden es cargada en el sistema y su terminación.

Indicadores para el Cuadro de Mando Integral

ANEXO VI: Ejemplos de Indicadores para el C.M.I

INDICADORES PARA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO	Mejorar la Rotacion de activos
	Costo operativo.
	Aumentar Margen neto/bruto
	ROE o rendimiento del capital
	ROA o rendimiento sobre los activos
VENTAS	Ventas totales diarias en pesos
	Punto de equilibrio
	Utilidad diaria vendida
	Venta promedio por cliente
	Venta promedio por dia
	Venta acumulada del mes
	Porcentaje de ingresos por nuevos productos
	Venta por linea de producto
	Comisiones por venta por vendedor
Costo por vendedor= vtas/comisiones	
CUENTAS POR COBRAR Y PAGAR	Monto de la deuda de clientes
	Cantidad de clientes morosos
	Cantidad de clientes con limite de credito excedido
	Promedio de días de atraso de las facturas vendidas
	Promedio dias de pago (fecha factura vs. Fecha pago)
	Indice de rotacion activo fijo
	Cantidad de facturas no pagadas a tiempo
SATISFACCION DEL CLIENTE	Cantidad de reclamos diarios
	Cuota de mercado
	La relacion con el cliente (desde la entrega y sensacion de compra)
	Imagen y prestigio (valores que atraen los clientes a la empresa)
	Incremento de clientes
	Retencion de clientes
	Cantidad de devoluciones al dia
	Cantidad de entregas tardias
Cantidad de interacciones positivas de mis clientes en redes sociales	
Cantidad de interacciones negativas de mis clientes en redes sociales	
FINANZAS	Volumen de pagos diarios
	Flujo de efectivo de la semana o mes
	Monto total de interes cobrado a los clientes
	Monto total de interes pagado a los proveedores
	Indice de liquidez
	Indice de solvencia
	Indice de endeudamiento
	Monto de credito o apalancamiento mensual

Indicadores para el Cuadro de Mando Integral

INDICADORES PARA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
RECURSOS HUMANOS	Ausentismo, numero de faltas por mes o semana
	Productividad promedio
	Monto acumulado invertido en capacitacion
	La satisfaccion del empleado
	La retencion del empleado
	Cantidad de accidentes acumulados
	Numero de licencias por enfermedad
	Cumplimiento de normas como puntualidad, etc
STOCK	Valor de articulos en stock
	Valor de mi inventario de materia prima
	Rotacion de inventario
	Valor de la produccion en proceso
LOGISTICA	Cantidad de pedidos a entregar
	Cantidad de entregas atrasadas
	Cantidad de Pagos no planeados
	Porcentaje de entregas atrasadas
	Porcentaje de pedidos perfectos
	Porcentaje de Averias
	Costo de transporte vs ventas
	Costo de Logistica vs ventas
Costo operativo por conductor	
PRODUCCION	Cantidad de articulos producidos o servicios prestados
	Variaciones en las especificaciones del producto o servicio
	Costos frente la competencia
	Tasa de reduccion de costos
	Promedio de horas trabajadas por día
	Productividad por producto o servicio
	Paros involuntarios en produccion
	Cantidad de días sin accidentes
COMPRAS Y PROVEEDORES	Tiempo de entrega promedio por proveedor
	Total de días de entregas atrasadas por proveedor
	Porcentaje de compras respecto a las ventas
	Gasto total por proveedor
	Rotacion de cuentas por pagar= $\text{cpras totales a prov/prom.ctas} \times \text{pag.}$
	Rotacion de proveedores
	Costo Dto. Compras= $\text{cpras totales/costo personal cpras.}$
	Rotacion del stock= $\text{compras anuales/numero pedidos}$
	Variacion de precios respecto a compras anteriores
	Variacion de precios entre cotizaciones y ordenes de compra
	Variacion de precios entre ordenes de compra y las facturas
	Ordenes de compra sin cumplir por proveedor