



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA



Escuela de Graduados
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Córdoba

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS

ESPECIALIZACION EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA

TRABAJO FINAL

“Diseño de un sistema de control interno para una empresa de la ciudad de Córdoba dedicada a la actividad de warehouse”

Autora: Cra. Cintia Carina Carranza.

Tutor: MBA. Fernando Scarmagnan.

Córdoba, 31 de julio de 2022.



Diseño de un sistema de control interno para una empresa de la ciudad de Córdoba dedicada a la actividad de warehouse por Cintia Carina Carranza se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor de tesis, MBA. Fernando Scarmagnan, por su buena predisposición, amabilidad y guía en este camino.

Al Dr. Juan Alberto Argüello y a la Dra. Eliana Werbin, por su dedicación y responsabilidad al momento de responder mis consultas y realizar sugerencias.

A todo el cuerpo docente y no docente de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba que siempre fueron tan amables y bien dispuestos.

A la empresa a la que pertenezco que, no solamente me brindó la información para realizar este trabajo sino que también solventó los gastos erogados durante el cursado.

Y finalmente, agradezco a mis colegas que compartieron sus experiencias y conocimientos nutriendo mi saber.

DEDICATORIA.

A mi familia por apoyarme, a mi novio por su paciencia infinita y a mi gran amiga Sabrina por ser incondicional, por alentarme día a día a ser mejor y por apoyarme en cada proyecto o decisión.



RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue diseñar de un sistema de control interno para una empresa de la ciudad de Córdoba dedicada a la actividad de warehouse. Del análisis de los resultados surge que la empresa no cuenta con un sistema de control interno adecuado. Esto afecta a la eficiencia de las tareas y actividades desarrolladas, al cumplimiento a las normas y reglamentos y a la confiabilidad de la información que se procesa, dificultando así, la toma de decisiones. Se propuso implementar manuales de procedimientos y entregar copias de las políticas generales, normas de convivencias y el reglamento de la empresa. Poner en práctica un sistema para la evaluación de los riesgos traduciéndose esto en controles que ayudan a mitigarlos. Se indicaron controles de tipo programados y de entorno y se definieron las tareas para los procesos considerados más riesgosos, la periodicidad del control y el responsable. Se sugirió la creación de un cuadro de mando integral o adición al ya existente, determinados indicadores de gestión para evaluar el sector de almacenamiento. Por último, en cuanto a la supervisión se propuso, en primera instancia, diseñar un sistema de que permita evaluar y monitorear los controles internos.

Palabras claves: Sistema de gestión. Informe COSO. Evaluación del riesgo. Procesos.

ABSTRACT

The objective of this work was to design an internal control system for a company in the city of Córdoba dedicated to warehouse activity. The analysis of the results shows that the company does not have an adequate internal control system. This affects the efficiency of the tasks and activities carried out, compliance with rules and regulations, and the reliability of the information that is processed, thus hindering decision-making. It was proposed to implement procedure manuals and deliver copies of general policies, rules of coexistence and company regulations. Implement a risk assessment system, translating them into controls that help mitigate them. The programmed and environmental controls were indicated and the tasks for the processes considered to be of greater risk, the periodicity of the control and the person in charge were defined. The creation of a balanced scorecard or, in addition to the existing one, certain management indicators to evaluate the storage sector was suggested. Finally, regarding supervision, it was proposed, in the first instance, to design a system that would allow the evaluation and monitoring of internal controls.

Keywords: Management system. COSO report. Risk assessment. Processes.

INDICE

| | |
|---|----|
| Introducción | 1 |
| Metodología | 2 |
| Resultado y discusión | 5 |
| Estudio exploratorio bibliográfico sobre control interno | 5 |
| Estudio exploratorio bibliográfico de los beneficios de contar con un adecuado sistema de control interno | 9 |
| Estudio exploratorio bibliográfico sobre herramientas informáticas y mecanismos de control de cumplimiento a través de consulta de bases de datos | 10 |
| Estudio descriptivo de la empresa bajo análisis | 13 |
| Diseño de un sistema de control interno para la empresa en cuestión | 21 |
| Conclusiones | 30 |
| Bibliografía | 31 |
| Anexos | 32 |

INTRODUCCION

El presente trabajo muestra el diseño de un sistema de control interno para una empresa ubicada en la ciudad de Córdoba. La misma, hace varios años, se dedica a prestar servicios de distribución y logística para clientes de varias provincias del país pero dado al gran nivel de incertidumbre en el entorno, al aumento de la competencia y los cambios en las preferencias de los consumidores debieron adaptarse y buscar nuevas oportunidades de inversión que les permitan mantener las fuentes de ingresos y de trabajo que la misma provee. La pandemia aceleró aún más la necesidad de reinventarse y llevó a que la empresa incursione en la actividad de Warehouse (almacenamiento), una actividad que se complementa perfectamente con la actual logrando así que la empresa se convierta en un operador 3PL.

3PL: Third Party Logistics también conocida como logística de terceros o logística tercerizada hace responsable al proveedor del servicio de gestionar los productos del cliente y de hacerlos llegar al destinatario final. El operador se encarga del almacenamiento y del transporte, también de la gestión y la organización de ambas actividades. Es decir, que actúa como intermediario entre la empresa que contrata el servicios y sus clientes.

Dado que hoy en día muchas empresas no cuentan con los recursos necesarios y/o suficientes para gestionar el almacenamiento y la distribución de su mercadería hace atractiva aún más la oportunidad del cambio.

El problema para la dirección es entender cómo efectuar el cambio, de forma tal que permita el logro de los objetivos a través de las estrategias. En este sentido, el control de gestión en la empresa debe conducir a que los componentes operativos les permitan alcanzar sus objetivos estratégicos. Por lo que es primordial contar con un sistema de control interno que se adapte a sus necesidades, que garantice una seguridad razonable frente a la protección de sus activos, que genere eficiencia y eficacia en sus operaciones de confiabilidad a la información financiera y, por supuesto, que dé cumplimiento a leyes y normas aplicables (Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting, 1992)

Existen diversas definiciones y muchas confusiones al utilizar el término de control interno, para ello es importante esclarecer que consta de cinco componentes, relacionados entre sí, funcionando como un sistema (Coopers y Lybrand, 1997:05).

Informe COSO, establece que el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, que se derivan del estilo de dirección de la organización y se encuentran integrados en el proceso de gestión; estos componentes son: el entorno o ambiente de control, la evaluación del riesgo, el sistema de información, las actividades de control y la supervisión del sistema de control.

Los ejes temáticos serán:

- La Auditoría Interna, será aplicada como base para el diseño del sistema de control interno.
- Auditorías en contextos computarizados, será aplicada para identificar mecanismos y herramientas informáticas que sirvan al control interno y que permitan evaluarlo.
- Sistema de información contable, nos brindará las consideraciones que se deben tener en cuenta a la hora de elaborar el sistema de información para que este le permita a la dirección alcanzar los objetivos.

El objetivo del presente trabajo fue crear un sistema de control interno para una empresa dedicada a la actividad de Warehouse.

METODOLOGIA

1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre control interno.

Este estudio se llevó a cabo en base a:

- Castañeda Parra, L.I. (2014)
- Committee of sponsoring Organizations (1992,2004)
- González Castro, R. (2017)
- Pavón Sierra, D. (2019)
- Vilorio, N. (2005)

2. Estudio exploratorio bibliográfico de los beneficios de contar con un adecuado sistema de control interno.

Este estudio se llevó a cabo en base a:

- Castañeda Parra, L.I. (2014)
- Committee of sponsoring organizations (1992,2004)
- Dapena Fernández, J. (2015)
- González Castro, R. (2017)
- Pavón Sierra, D. (2019)
- Vilorio, N. (2005)

3. Estudio exploratorio bibliográfico sobre herramientas informáticas y mecanismos de control de cumplimiento a través de consulta de bases de datos.

Este estudio se llevó a cabo en base a:

- Castello, R. (2006)
- Delgado Expósito, E. (2009)
- Flores Guzmán, M. Hernández Aros L. & Gallego Cossio L. (2015)

4. Estudio descriptivo de la empresa bajo análisis, considerando:

4.1) Unidad de análisis: Es una empresa de la ciudad de Córdoba que, hace varios años, se dedica a prestar servicios de distribución y logística para clientes de varias provincias del país y hace unos meses comenzó con la actividad de almacenamiento y gestión de stock como complemento.

4.2) Variables:

- Estructura organizativa: Organigrama de la empresa.
- Relevamiento de la misión, visión y valores.
- Sistemas de Información: Cantidad de sistemas de información que operan en la empresa.
- Recursos Humanos: Administración y desarrollo de los recursos humanos.
- Mercado en el que se desarrolla: Análisis del entorno.
- Mercado financiero: Formas de financiamiento.
- Procesos: Relevamiento de los principales procesos.

- Sistema financiero en el que opera: forma en que opera con entidades bancarias y financieras.
- Servicios que prestan.
- Clientes: Formas de pago y financiación, en caso de corresponder.
- Acreedores.

4.3) Técnica: Para llevar a cabo el relevamiento se aplicaran las siguientes técnicas:

- Entrevistas a las autoridades de la empresa y las personas que ocupan los mandos medios
- Inspecciones oculares en los establecimientos de la empresa.
- Revisión de documentación importante como contratos, manuales, entre otros.

5. **Diseño de un sistema de control interno para la empresa en cuestión.**

Para el diseño del sistema de control interno se utilizó el modelo COSO. La matriz COSO plantea 3 objetivos del control interno:

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

Son cinco componentes necesarios para llevar a cabo dichos objetivos:

- Ambiente de control: nos proporcionará la atmosfera de la calidad del sistema de control.
- Evaluación de los riesgos: a través de mecanismos que permitirán evaluar la calidad del control.
- Actividades de control: aquellas normas, leyes, políticas y procedimientos que permitan lograr los objetivos.
- Información y comunicación: es primordial que cuenten con una comunicación abierta y clara.
- Supervisión y seguimiento.

RESULTADOS Y DISCUSION

1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre control interno.

Dadas las distintas definiciones e interpretaciones que se encontraban respecto del control interno, en 1992 la Comisión Treadway publica el primer informe COSO (COSO I) con el objetivo de brindar un nuevo marco teórico integrando las diferentes definiciones y conceptos en una sola referencia conceptual común.

Por la gran aceptación que ha tenido este informe a nivel mundial, es considerado un estándar de referencia.

El informe COSO lo define, en el sentido amplio, como: El proceso efectuado por el directorio, la gerencia general y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

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

La consideración del riesgo como uno de los componentes fundamentales del control interno es ampliada en el 2004 en la versión del informe COSO II, el cual define a la gestión de riesgos como un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicado en la definición de la estrategia y en toda la entidad y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado, proporciona una seguridad razonable sobre el logro de objetivos.

Conceptos fundamentales:

El Control Interno es un proceso, un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.

El Control Interno lo llevan a cabo las personas, no se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.

El Control Interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la dirección y a la gerencia de la entidad.

El Control Interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos propios de cada entidad.

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, integrados al proceso administrativo, derivados de la manera como la administración realiza los negocios. Estos componentes se aplican a las grandes empresas, pero 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:

- a) Ambiente de control: El contexto o ambiente donde se desarrollan las actividades organizacionales debe estar signado por la filosofía de gestión de la gerencia, donde el control debe basarse en la integridad y el compromiso ético de los accionistas, el cual debe reflejarse en todos los niveles de la organización. Es importante, también, que la organización tenga clara tanto su visión como su misión, y compartirla con todos los miembros de la misma, para generar el sentido de pertinencia y motivar la capacidad de logro; de lo contrario, el conflicto de intereses impedirá alcanzar las metas organizacionales, y obstaculizará el cumplimiento de las normas de control interno. Para lograr un entorno de control apropiado deben tomarse en cuenta aspectos tales como: la estructura organizacional, la división del trabajo, el estilo de gerencia y el compromiso por ser mejores. (Whittington, 2004 citado por Viloría, 2005).
- b) Evaluación de riesgos: Se entiende por riesgo la causa probable de que no se consigan los objetivos organizacionales. La organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que identifiquen, analicen y los disminuyan. En una organización se pueden distinguir dos tipos de riesgos:
 - El riesgo inherente; es el que se relaciona con las actividades propias de la organización, es decir, las que por sí mismas pueden ocasionar conflictos e incidir en la posibilidad de continuar con la premisa de negocio en marcha y;
 - El riesgo de control; es el que se relaciona con las alteraciones organizacionales que pueden sucederse por efectos del funcionamiento del sistema interno. (Viloría, 2005).

En la dinámica actual de los negocios se debe prestar especial atención a los avances tecnológicos, los cambios en los ambientes operativos, las nuevas líneas de negocios, la reestructuración corporativa, la expansión o adquisiciones extranjeras, el ingreso de personal nuevo y el rápido crecimiento.

El enfoque no se determina en el uso de una metodología particular de evaluación de riesgos sino en la realización de la evaluación de riesgos como una parte natural del proceso de planeación. COSO propone identificar y evaluar los riesgos corporativos tradicionalmente centrados en algunos riesgos financieros como el fraude, el incumplimiento de la normativa financiera o la divulgación de información fidedigna o privada. (Castañeda Parra, 2014)

- c) Actividades de control: Se definen como las normas y procedimientos que constituyen las acciones necesarias para implementar las políticas que pretenden asegurar el cumplimiento de las directrices que la dirección ha establecido con el fin de controlar los riesgos.

Las actividades de control ocurren en todos los niveles y en todas las funciones de la organización, lo que incluye los procesos de aprobación y autorización, las iniciativas técnicas, los programas y conciliaciones, entre otros.

Las actividades de control se clasifican en controles preventivos, de detección y correctivos, controles en los manuales de usuario, controles de cómputo o de tecnología de información y controles administrativos.

Las actividades de control deben estar acordes con el tipo de empresa, y además el personal debe realizar cada día una o varias actividades específicas para asegurarse de que la organización se adhiera a los planes de acción y al seguimiento de la consecución de objetivos.

El modelo COSO pretende que las actividades de control se fundamenten en el grado de riesgo y no sobre la base de los posibles errores que las personas puedan cometer, de tal forma que exista una correlación entre la intensidad del riesgo y la actividad de control. (Castañeda Parra, 2014)

- d) Información y comunicación: Engloba el conjunto de procedimientos que, cuando se ejecutan, proporcionan información para la toma de decisiones con miras a un buen control de la organización. De esta forma se resalta el valor de la información más allá de su tradicional aspecto operativo, y se asume una orientación estratégica, a la que se

integra la planificación, el diseño y la implantación de los sistemas de información. También se debe generar información relevante y comunicarla oportunamente, de tal manera que sea entendida para cumplir con sus responsabilidades.

El informe COSO hace énfasis en que la información adquiere su razón de ser en la medida en que permita a las personas cumplir con sus responsabilidades respecto a las tres categorías de objetivos, por lo que un sistema de control interno eficaz debe posibilitar información de calidad y sistemas adecuados de comunicación interna y externa. (Davis & Militello, 1994 citado por Castañeda Parra, 2014)

e) Supervisión y monitoreo: Todo el proceso debe ser monitoreado, con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el sistema de control interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias. De acuerdo a la periodicidad de la supervisión, se puede clasificar en:

- Permanente: cuando la acción se hace de forma continua, y en muchos casos es jerarquizada, es decir, el trabajo se va revisando desde los niveles inferiores (los que ejecutan la acción) hasta los niveles superiores, que son los responsables de la misma.
- Periódica: cuando se establecen plazos para su realización, tales como las revisiones que realizan los auditores externos o los comisarios. (Viloria, 2005)

El informe COSO sugiere que la organización defina quién participa en el proceso de evaluación, cuáles van a ser el proceso y la metodología de la evaluación, así como la forma de comunicar las evidencias detectadas.

En relación a la empresa bajo estudio, las preguntas y respuestas relacionadas a las cinco secciones correspondientes a cada uno de los componentes del sistema de control interno se ven reflejadas en el Anexo I. Podemos ampliar cuestiones del ambiente de control con el Anexo II.

Efectividad

La efectividad del control interno se mide con el transcurso del tiempo y se determina con un juicio que resulta de evaluar si los cinco componentes se dan y funcionan con una alta seguridad, lo cual es el resultado de la consecución de una o varias de las categorías establecidas. También se entiende como el resultado o el logro obtenido por el cumplimiento

de alguno de los objetos de acuerdo con lo planeado, desde un marco flexible y en un entorno de incertidumbre e imprevisibilidad. (COSO, 1997).

2. Estudio exploratorio bibliográfico de los beneficios de contar con un adecuado sistema de control interno.

Las organizaciones deben establecer un mínimo de reglas de operatividad para lograr sus objetivos, que se denominan sistema de control interno, el cual está sujeto a regulaciones nacionales e internacionales, pero cuya puesta en marcha y óptimo funcionamiento son responsabilidad de la administración de cada organización.

Tomando en cuenta los anteriores argumentos, es deducible que los modelos de control interno, en general, no responden a las necesidades organizacionales o, al parecer, no se están teniendo en cuenta en toda su dimensión, ya que las empresas se han constituido, más por un hacer causado por una necesidad económica basadas sólo en la experiencia adquirida con anterioridad, que por estudios minuciosos de planes de negocios y de diseño organizacional, lo que puede incidir en su eficiencia y eficacia, y además pone en riesgo la posibilidad de permanecer en el mercado (Viloria, 2005).

Un control interno adecuado permite a la gerencia asegurarse de que todo se encuentra en orden. Si los controles son efectivos y si se aplican ordenadamente se garantiza que las funciones se cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas, e igualmente se identificarían las fallas que pudieran existir con el fin de tomar medidas y corregirlas. La administración debe asumir este rol del control interno como una función inherente al proceso de dirección. (Castañeda Parra, 2014).

Un adecuado sistema de control interno ayuda a cumplir con los objetivos específicos de una o varias áreas, favorece la supervivencia y el éxito de las organizaciones, facilita la determinación de las ventajas competitivas e incluso proporcionará indicadores importantes como rentabilidad y crecimiento.

Es vital para las empresas ya que permite anticiparse a los diferentes riesgos que puedan surgir y, a su vez, poder accionar para minimizarlos. Debe ser, en la mayoría de los casos, preventivo pero también puede ser correctivo.

Es de esperar que puedan surgir situaciones que no se puedan prever con anticipación pero al contar con un sistema de control interno adecuado posibilita reducir al mínimo este tipo de eventos.

Se sugiere a la empresa un sistema de control interno para el área de almacenamiento ya que al ser un sector incorporado recientemente no cuenta con los controles adecuados volviéndolo de alto riesgo. Esto ayudara a que la organización llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino, así el proceso o método de esta importante herramienta financiera puede a mediano y largo plazo contribuir al posicionamiento de la misma.

3. Estudio exploratorio bibliográfico sobre herramientas informáticas y mecanismos de control de cumplimiento a través de consulta de bases de datos.

La mayoría de las empresas no cuentan con la presencia de un software capaz de automatizar todo el proceso relativo al control interno; resultando como inconveniente, la demora en el tiempo de respuesta, dificultándose el acceso a la gran cantidad y variedad de información y viéndose la falta de almacenamiento seguro de la información que se manipula; todo lo cual trae consigo dificultades tanto a los directivos como a los trabajadores para lograr de forma eficiente el control y la organización de dicho proceso.

La actividad empresarial en todo el mundo ha estado inmersa en el uso masivo de información; en la práctica, las organizaciones manejan grandes volúmenes de información que requieren herramientas sistémicas especializadas para organizarla y estructurarla, de tal manera que sea un puente entre lo que hay, lo que se piensa hacer y los medios para alcanzar el objetivo. Esta situación evidentemente obliga a estar a la vanguardia de estas herramientas para lograr el acceso a la información en forma fácil, rápida, confiable, condensada y útil. La estrecha relación entre las tecnologías de información y comunicación (TIC) con la organización da a entender la necesidad de su conocimiento, manejo y uso en todos los procesos internos y externos de la empresa.

Actualmente es poco común el manejo manual de la información; se toman los datos del sistema de información y se reorganizan de tal manera que se generen reportes de cómo está la organización y además, se pueda proyectar el grado de cumplimiento en los procesos y los niveles de riesgos propios de la actividad. Scorecards y Dashboards son las herramientas informáticas actuales que permiten, además de visualizar el comportamiento de los indicadores

en relación con el objetivo definido, incorporar diversos instrumentos para complementar esta rápida visión de la situación (Flores Guzmán, M. Hernández Aros L., Gallego Cossio L., 2015)

En general, se coincide que al efectuar la revisión del sistema de control interno en un ambiente computarizado dentro del marco de una auditoría a un sistema de información deben controlarse especialmente los siguientes aspectos:

- Adecuada segregación de funciones: En un sistema de información computarizado la segregación de funciones pasa a ser administrada por herramientas informáticas a través de grupos de usuarios (control de accesos) y perfiles de seguridad (permisos y derechos).

También debe haber separación entre operadores y programadores porque tiene consecuencias directas sobre la calidad de los datos. En general se procura implementar controles para que sólo puedan modificar programas quienes estén autorizados, y con la precaución de dejar registros de su identidad y de los cambios realizados. Esto implica instrumentar mecanismos para mantener actualizada la documentación de los programas de aplicación, incluyendo las modificaciones que se efectúan sobre los mismos. En este aspecto, tienen suma importancia las metodologías y los productos que se utilizan para el desarrollo y mantenimiento de los sistemas de aplicación, por ejemplo, las herramientas CASE aseguran un ambiente de desarrollo bajo control con documentación actualizada.

- Control del acceso a los datos críticos y funciones de procesamiento. Se sugiere implementar controles para asegurar que sólo las personas debidamente autorizadas puedan activar procesos que impliquen cambios en la información económico-financiera de la organización. También es importante implementar mecanismos de control para asegurar la confidencialidad de la información, es decir, controlar a quienes acceden a los datos: sólo deberían acceder a la información quienes estén autorizados.
- Acceso general al sistema. A veces, éste es el primer aspecto que el auditor tiene en consideración al analizar el sistema de control interno de un ambiente computarizado.

Algunos de los controles de esta categoría están provistos por el sistema operativo del equipo, otros son controles más convencionales, como verificar quiénes acceden al área de Cómputos. En general, se ocupan de la "identificación" de usuarios (aseguran que sólo ingresen al sistema los usuarios autorizados) y de la "autenticación" de usuarios (validan la identidad utilizando contraseñas o passwords secretas, combinadas algunas veces con la posesión de elementos

físicos como tarjetas magnéticas o tarjetas inteligentes o midiendo características biométricas como huellas digitales).

Las medidas de control interno aplicables a un sistema computarizado pueden ser agrupadas en dos grandes categorías:

- a. Control del entorno: Son aquéllos relacionados con la operación de los programas. También incluye el control de las actividades de construcción y mantenimiento de las aplicaciones; esto implica el diseño y la programación de los sistemas, la puesta en marcha y uso de los programas, la seguridad de operación y resguardo de los archivos de datos, el control de acceso al sistema, etc.

Los controles del entorno pueden ser agrupados en aquellos orientados a: Operación del computador, seguridad sobre archivos de datos, mantenimiento de programas, productos de software utilizados.

- b. Controles programados o de aplicación: Son los mecanismos de validación incorporados en los programas que procesan las operaciones de una entidad, son procedimientos de verificación y validación ejecutados por los programas de una aplicación que se ejecutan en forma automática. También suelen incluirse en esta categoría los controles manuales realizados por los usuarios de la aplicación antes y después de que los datos sean procesados por el computador (controles visuales a los datos de entrada y salida). Es necesario asegurar que la formulación de los controles programados sea efectuada en forma planificada y dentro del marco general de la aplicación, evitando que se vayan incorporando sobre la marcha, en forma de remiendos.

Existen 4 categorías de controles programados según el momento donde intervienen en la transacción. Estos controles programados a incorporar en una aplicación, serán particulares a los problemas (controles) que se deseen resolver en el sistema de información que estemos desarrollando.

1. Controles de entrada: Son los mecanismos de control que operan sobre los datos que ingresan al sistema. Estos controles a su vez se clasifican en:
 - a. De secuencia: verifican que las operaciones entren en el sistema en su totalidad y en el orden correspondiente. Trabajan con documentos pre numerados.

- b. De comparación de datos existentes: impiden la aceptación de un dato si éste no satisface las condiciones previamente establecidas por otro dato.
 - c. Por límites: rechazan o advierten que los datos de entrada que no estén comprendidos dentro de determinados parámetros.
 - d. Por lotes: toma como elemento de control el resultado del procesamiento de un dato correspondiente a un lote de entrada.
2. Controles de procesamiento: son los aplicados al procesamiento operan sobre las transformaciones que se ejercen en los datos, una vez que la transacción entra en el sistema. Estos controles a su vez se clasifican en:
- a. control de límite: similares a los de entrada.
 - b. prueba de sumas cruzadas: sumar desde varias fuentes el mismo ítem.
 - c. prueba de balanceo cero: asegura que los créditos son iguales a los débitos.
 - d. control de procesamiento duplicado: aseguran que una transacción no se procese dos veces.
 - e. control de ítems en suspenso: se generan en los casos de operaciones que, por algún motivo, no han satisfecho los requisitos de entrada
3. Controles de salida: procuran proteger la información que genera el sistema de los potenciales errores y/o irregularidades que pueden llegar a detectarse cuando se los lea. El sistema deberá establecer los mecanismos que garanticen la exactitud de la información de salida, la cual debe poder conciliarse con los datos fuentes.
4. Controles sobre archivos: operan tanto sobre los datos permanentes del sistema, grabados en los archivos maestros, como sobre los que guardan datos transitorios, en archivos de movimientos. Procuran proteger los archivos grabados en soporte digital. La oportunidad y alcance de estos controles deben ser fijados por el área de auditoría interna y los sectores usuarios, conjuntamente con los responsables del departamento de sistemas de la entidad. (Castello, R. 2006)

Si bien empresa cuenta con ciertos controles programados y de entorno (Ver anexo II), los mismos no tienen el correcto seguimiento ni actualización necesaria que permita confiar plenamente en la información del sistema.

4. Estudio descriptivo de la empresa bajo análisis, considerando:

La empresa nace como una distribuidora de diarios y revistas. Un rubro de larga data en Argentina, en donde en cada localidad había una distribuidora asociada a un diario local, de

pronta entrega a los kioscos caracterizándolo con una agilidad superior a cualquier otro, y que prepara a la distribuidora a los tiempos actuales de entrega el mismo día o Same Day.

La misma se inició con la distribución en Córdoba hacer aproximadamente 7 años. En ése entonces, en la ciudad había otra gran distribuidora, que poseía los derechos de determinados títulos y zonas, pero por cuestiones económicas/financieras en el 2001 cierra sus puertas, luego esta plaza es tomada por otra firma con dependencia a Buenos Aires y en el 2014 por motivos de organización dejan de brindar el servicio. Permitiendo que la empresa bajo análisis tome la plaza acéfala, junto a Río Cuarto, Catamarca y Santa Fe.

Como el centro del negocio la distribución, el diario, empieza a ir en caída libre dada la aparición de los diarios digitales obligó a la empresa a llegar a mayor cantidad de localidades de las provincias. También se anexaron revistas como Cosmopolitan, Caras, Papparazzi, entre otras, para tratar de reemplazar la caída de los diarios y, para ofrecer mejor servicio, se montó un sistema de distribución para este sector.

Como soluciones alternativas se decidió incorporar todo tipo de productos al sistema como figuritas, productos coleccionables, aditamentos de tipo didáctico, entre otros.

Esto se inició cuando el pico de ventas comenzó a caer y la cantidad de kioscos y paradas de diarios/revistas también comenzó a disminuir producto de varios factores externos, como cambios en las costumbres y preferencias del consumidor, políticas que afectaban el ingreso de mercadería del exterior, cambios en el poder adquisitivo y, lo más reciente; la pandemia.

Pero a pesar de todos los esfuerzos fue difícil lograr el nivel de facturación necesaria para sostener la estructura y los socios motivados por las ganas de crecer y de mantenerse en pie deciden investigar y comenzar con la actividad de warehouse. Este nuevo negocio tiene poco tiempo de desarrollo y motivado por ello, el objetivo del presente trabajo.

En la figura 1 se expone la estructura organizativa de la empresa:

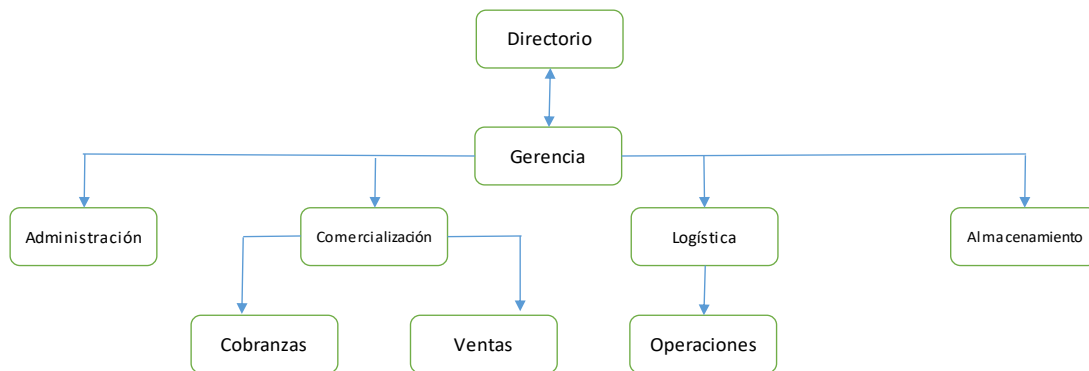


Figura 1: Organigrama de Dinter S.A. (Fuente: Dinter S.A - Elaboración: Propia)

Para esta nueva actividad la empresa cuenta:

Misión: Simplificar las operaciones de logísticas y/o manejos de stock de las empresas.

Visión: Lograr que las empresas nos elijan como aliados poder acompañarlas en una expansión territorial, capaces de vender y almacenar, con mejora tecnológica.

Valores: Confianza, compromiso con el cliente, inmediatez de respuesta, la búsqueda de hacer las cosas eficientemente, precisión con calidad.

Sistema de información

Actualmente, para el área de almacenamiento, trabajan con un sistema que se llama ZOHO, más específicamente el módulo Inventory. El mismo tiene variados almacenes y está dispuesto a adaptarse, cubriendo las necesidades de un warehouse. Se destaca que el mismo tiene muchísimas funcionalidades que aún no se aprovechan pero por cuestiones de tiempo, es decir, hace poco manejan dicho sistema. Permite almacenar por número de serie, por número de lote, por número de fecha, por dar ejemplos.

A su vez este les brinda ciertos indicadores de gestión tales como:

- Cantidad de paquetes
- Cantidad de paquetes en proceso
- Cantidad de paquetes en picking
- Salidas

- Entradas

Integra tarifas por almacenamiento prolongado. Se puede calcular stock de los artículos ingresados. Para una orden de venta específica, por volumen de artículos, permite definir el driver (transporte) que se le asignará.

Actualmente el sistema genera proformas y se factura en línea a través de AFIP. El próximo paso es avanzar con la integración a AFIP.

Para el área administrativa, hoy, se utiliza Bejerman pero el objetivo es, a corto plazo, utilizar los módulos que brinda Zoho para lograr una mayor integración de la información y poder obtener mejores controles.

Recursos Humanos

El directorio está compuesto por los dos socios de la entidad. La gerencia general está a cargo de una empleada que, por su dedicación, confianza y responsabilidad le fue conferida. La misma cuenta con el constante apoyo activo por parte de los socios para que pueda desempeñar su rol de manera eficiente.

Los departamentos de administración y comercialización están integrado por, entre 3 a 5 empleados, que son los responsables de ejecutar las tareas del sector. Estas personas tienen las cualidades para cumplir varias funciones o tipos de tareas.

La mayoría de los clientes vienen por la vidriera digital y las ventas son cerradas por el jefe de área. En cuanto a las cobranzas, las primeras gestiones son hechas desde la empresa pero, en caso de ser necesario, se derivan a un estudio para su cobro.

Cabe mencionar que cada departamento tiene un empleado que es el encargado de supervisar y verificar.

Respecto al departamento de logística cuenta con un encargado de operaciones y logística que es quien, en otras actividades, asigna los recorridos y coordina los recursos (humanos y materiales) disponibles para el cumplimiento de las entregas. Este dispone de seis choferes que son los que finalizan la cadena de distribución, en caso de estos llegar al destino. Sino el encargado es quien define que transporte tercerizado llevará a cabo el servicio.

El departamento de almacenamiento dispone de un encargado y cinco empleados que son asignados a las tareas diarias de acuerdo al flujo de mercadería que se necesita procesar. Se

intenta que las tareas sean simples, tanto que las pueda hacer cualquier persona y luego sean los controles los que optimicen el trabajo. Además se dispone de un plantel de personas ajenas a la dotación de la empresa que prestan servicios de forma independiente ante una demanda extraordinaria en cuanto a volumen y rapidez solicitada.

Actualmente la gestión de recursos humanos y el marketing son tercerizados.

Mercado

El mercado actual es la provincia de Córdoba ya que se dispone de depósitos en las dos ciudades más grandes de la provincia, Río Cuarto y Córdoba. A futuro se planea llegar a todas las capitales de provincias de Argentina.

Formas de financiamiento

La inversión que se realizó se hizo con capitales propios. Esto fue posible dado que, por actividades que se desarrollaban con el inicio de la empresa, la inversión necesaria fue menor a lo esperado. Ya se disponía de un auto elevador, racks, estanterías, sunchadoras y zorra hidráulica.

Relevamiento de procesos principales

El proceso comienza con la recepción de un mail (de parte de los clientes) donde figuran los servicios que el cliente desea. Allí se manifiesta el nombre del transporte que hace la entrega en el depósito, el transporte que va hacer entrega de los productos al destinatario final, el día de recogida de los productos por este último transporte, el tipo y cantidad de productos a almacenar y/o procesar, tiempo de almacenamiento, tipo de packaging, forma de armado, entre otras indicaciones (dependiendo los servicios que se contraten).

El día indicado llegan los transportes y se procede a bajar la mercadería del camión/furgón con la maquinaria que se adapte al tamaño, peso y tipo de producto. Paso seguido se realizan la descarga y se controla que lo que se baja se corresponda con el remito que acompaña, se lo firma, se hacen observaciones en caso de corresponder y el transporte se retira. En depósito, según sea el servicio contratado, siguen las siguientes tareas:

Almacenamiento; una persona carga al sistema los productos recibidos (IN) y le asigna un lugar identificándolo con una posición en rack y el tiempo de almacenamiento pactado. Mientras que otra, los palletiza o suncha agregándole una etiqueta con la identificación correspondiente. Por

último, se procede a ubicarla en el lugar asignado hasta tanto se cumpla el plazo de almacenamiento o el cliente de órdenes de procesarla. Se genera en el sistema una orden de servicio que va permitir identificar el cliente, la mercadería, la ubicación y el tiempo de almacenaje.

Picking: cuando el servicio contratado sea procesar los productos y que sea en ese mismo instante en que se reciben, una vez controlados e ingresados al sistema, se procede a cumplir con el pedido del cliente. Se genera una orden de trabajo en el sistema que una vez cumplido con las indicaciones de armado, cantidad de productos, cantidad de paquetes y tipo de packaging se procede a dar por finalizada dicha orden. Los paquetes son rotulados con una etiqueta que contiene un código QR que debe ser escaneado por el destinatario final para que el cliente verifique su correcta entrega. Como paso final, se identifica y se carga en sistema el lugar donde se reservaran dichos paquetes hasta que el transporte indicado por el cliente lo recoja. Cuando los paquetes son retirados por el transporte se genera el OUT de los mismos. Se archiva el comprobante de retiro firmado por el transporte.

En caso de que el servicio contratado sea ambos, porque puede pasar que el cliente envíe productos que necesite almacenar y otros que se deban procesar cuando se reciben, se hace una combinación de los procesos antes descriptos.

Logística inversa: una vez recibido el producto de parte del transporte que hace el recupero del paquete, se hace el ingreso al sistema y se gestiona la devolución o almacenaje del mismo según indique nuestro cliente. Se generan las órdenes correspondientes en sistema.

Servicio de transporte: ya sea junto con el almacenamiento, procesamiento y/o logística inversa, se genera una orden en el sistema que, a su vez, dispara un mail al sector de logística para que este pueda seguir el proceso.

Sistema financiero en el que opera

Cuenta con cuentas bancarias en el Banco Macro S.A. y Banco de la Provincia de Córdoba para darles a los clientes diferentes opciones ya que, por el lugar de radicación pueden no disponer de cajeros a su alcance. También se utiliza la plataforma de mercado pago.

Servicios prestados

- Almacenamiento x M3.
- In/Out por pallet y/o caja.

- Picking.
- Etiquetado.
- Cross-docking.
- Paquete de logística inversa.
- Consolidación de bultos.
- Otros servicios que se consideren pertinentes para realizar la operación encomendada.

La idea es que todos los movimientos de la mercadería tienen su precio, es decir, todo proceso tiene un valor incluso la falta de movimiento.

Cientes

Actualmente, dado el corto tiempo que lleva en el mercado, no se los tiene catalogados, tampoco son tantos, hoy deben ser entre 20/25 clientes.

La empresa propone atender a cualquier tipo de cliente que necesite almacenar, ordenar o empaquetar productos. En prioridad siempre es el volumen, para no tener muchos pequeños clientes con su demanda y necesidades diversas y afecten a la rentabilidad final de la empresa.

La tendencia del cliente actual es tener su mercadería cerca de su mercado.

La forma de pago planteada, es según el cliente definido por presupuesto, pero el mismo oscila entre los 10 y 30 días de fecha de factura.

No existen procesos que midan la de satisfacción de clientes pero estiman que los clientes están satisfechos por:

- No hay discusión sobre los servicios, incluso los que se incorporen e impacten en los costos finales para el cliente.
- Los clientes les consultan para hacer pruebas de acciones. Las mismas se llevan a cabo para luego replicarlas en otros warehouse donde también trabajan dichos clientes.

Se hace seguimiento de la calidad y responsabilidad del trabajo asumido.

Acreedores

Dada la actividad los acreedores suelen ser habituales y, como meta, es tratar de lograr acuerdos a largo plazo para el acompañamiento de la expansión. Los principales son:

- Propietarios de los inmuebles donde desarrolla la actividad.
- Aseguradoras ya que cuenta con seguros de depósito, de mercaderías transportadas y por manejo de valores.
- Estudios jurídicos/contables.
- Empresas de transportes ya que se contratan en caso de que el cliente necesite hacer llegar el producto a un destino al que la empresa por sus propios medios no puede.
- Software
- Empresas que venden productos de embalaje y etiquetado como film, flejes, hilo, entre otros.

Para la obtención de la información que permitió el desarrollo de este trabajo se solicitó entrevista al encargado del sector almacenamiento y a la gerente general que, el hecho de que esta última persona antes haya sido una empleada operativa del sector de comercialización y luego de administración así como también por su tiempo en la empresa permitió reducir la cantidad de personas a entrevistar. Las mismas se muestra en el Anexo III. Visité las instalaciones donde se me mostró las distintas áreas del depósito y las diferentes tareas que se desarrollaban en ellas con detalle de los procedimientos.

Además analicé el acta constitutiva de la empresa, el contrato de locación, los contratos celebrados con los clientes, las propuestas bancarias que se recibieron al momento de la apertura de las cuentas y carpetas con documentación fiscal y laboral.

Como recomendación se indicó escribir un manual de procedimientos ya que no cuentan con ello. Las tareas se realizan según lo transmitido de un capacitador que suele ser un operario/compañero.

5. Diseño de un sistema de control interno para la empresa en cuestión.

Ambiente de control

Se propuso reorganizar el sector de almacenamiento. En la figura 2 se expone el nuevo organigrama:

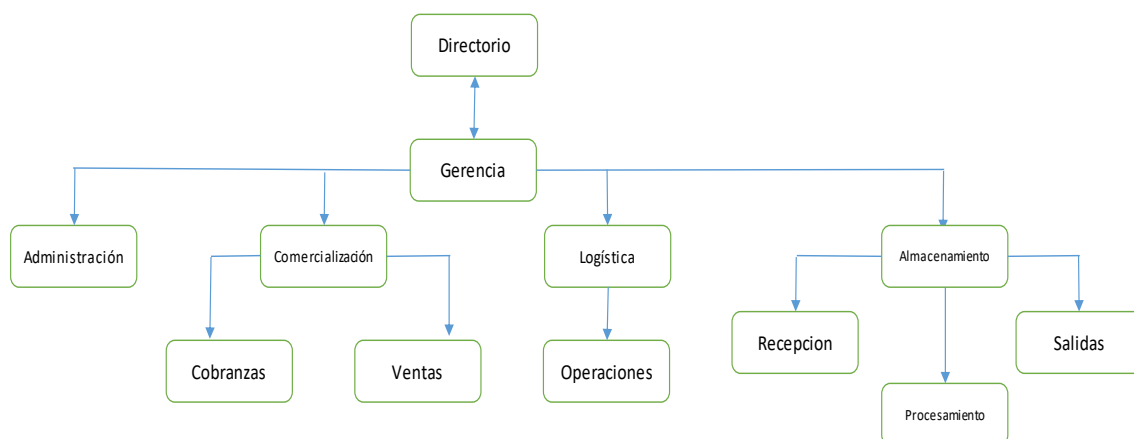


Figura 2: Organigrama propuesto para Dinter S.A. (Fuente: Propia - Elaboración: Propia)

La reorganización del sector de almacenamiento se instrumentó creando tres sub-áreas con el objetivo de lograr una eficiente gestión de almacenamiento y una correcta asignación y división de tareas.

Los objetivos específicos son:

- Administrar y maximizar el espacio disponible.
- Realizar la logística de recepción y salidas de productos/mercaderías.
- Optimizar las operaciones de manipulación y transporte de los productos/mercaderías.
- Manejar correctamente los datos generados por cada operación.
- Mitigar los riesgos relacionados a la gestión de almacenamiento.

Es menester que la persona que ocupe el cargo de supervisor o jefe del área de almacenamiento sea una persona comprometida y capaz de gestionar y resolver situaciones de todo tipo. Se recomendó hacer la designación por escrito y, luego de aceptado el cargo, la posterior comunicación (en una reunión) a los subordinados de este.

También es de suma importancia que se le entregue al personal dependiente una copia del reglamento de la empresa, de las políticas y normas generales para reforzar el ambiente de control. En el Anexo II se muestra un resumen de los puntos más importantes.

Evaluación de los riesgos

Se expone a continuación una tabla que resume los acontecimientos más frecuentes, análisis de ocurrencia e impacto:

Tabla 1 – Acontecimientos, evaluación de riesgos y puntos de control.

| Proceso | Subproceso | Riesgo | Evaluación del riesgo | | |
|---------------|----------------|--|---|--------------|---|
| | | | Consecuencia | Probabilidad | Evaluación |
| Recepcion | Almacenamiento | Faltante por recepcion | No se pueden procesar la cantidad de productos indicados por el cliente | Alta | En reiteradas ocasiones se detectan faltantes |
| Procesamiento | Picking | Faltante de paquete o paquete incompleto | No se genera el OUT. No se cumple con la entrega al destinatario final | Media | Se detectaron varios casos |

Tabla 2 - Continuación tabla 1 - Acontecimientos, evaluación de riesgos y puntos de control.

| Proceso | Subproceso | Puntos de control |
|---------------|----------------|---|
| Recepcion | Almacenamiento | Recuento fisico de lo recibido. Controlar contra remito |
| Procesamiento | Picking | Recuento fisico. Controlar con orden de carga al sistema (IN) |

Actividades de control

Proceso: Recepción, Subproceso: Almacenamiento

Responsable: Supervisor/Jefe de almacenamiento

Frecuencia del control: Semanalmente

Proceso: El proceso propiamente dicho comienza con la llegada del transporte (antes anunciado por el cliente). Se procede a bajar la mercadería del camión/furgón. Se verifica que lo que se recibe según remito coincida con lo que informa el cliente (O.C.) adjuntándolo a la documentación de respaldo.

Paso seguido se hace el recuento físico de productos, paquetes o bultos verificándolo con el remito que acompaña, se hacen observaciones en caso de corresponder y se firma la copia que se queda el transporte.

Una vez finalizado estos controles se procede a cargar al sistema los productos recibidos (IN). El reporte que genera el IN debe entregarse a la persona que palletiza o suncha donde este último debe verificar la cantidad de bultos y lo sella. En caso de que no corresponda reporte de IN con los productos, se genera reporte. Se procede a ubicarla en el lugar asignado hasta tanto se cumpla el plazo de almacenamiento o el cliente de órdenes de procesarla. Se genera en el sistema una orden de servicio que va permitir identificar el cliente, la mercadería, la ubicación y el tiempo de almacenaje.

Documentación: se deberá guardar por cada orden de almacenamiento

- Remito por recepción de mercaderías firmada por el transporte con las debidas observaciones (si corresponde).
- Orden de servicio de cliente con sello de conforme del personal de recepción y con las debidas observaciones (si corresponde).
- Orden de ingreso al sistema con el sello del responsable de la consolidación de los bultos de recibo conforme.

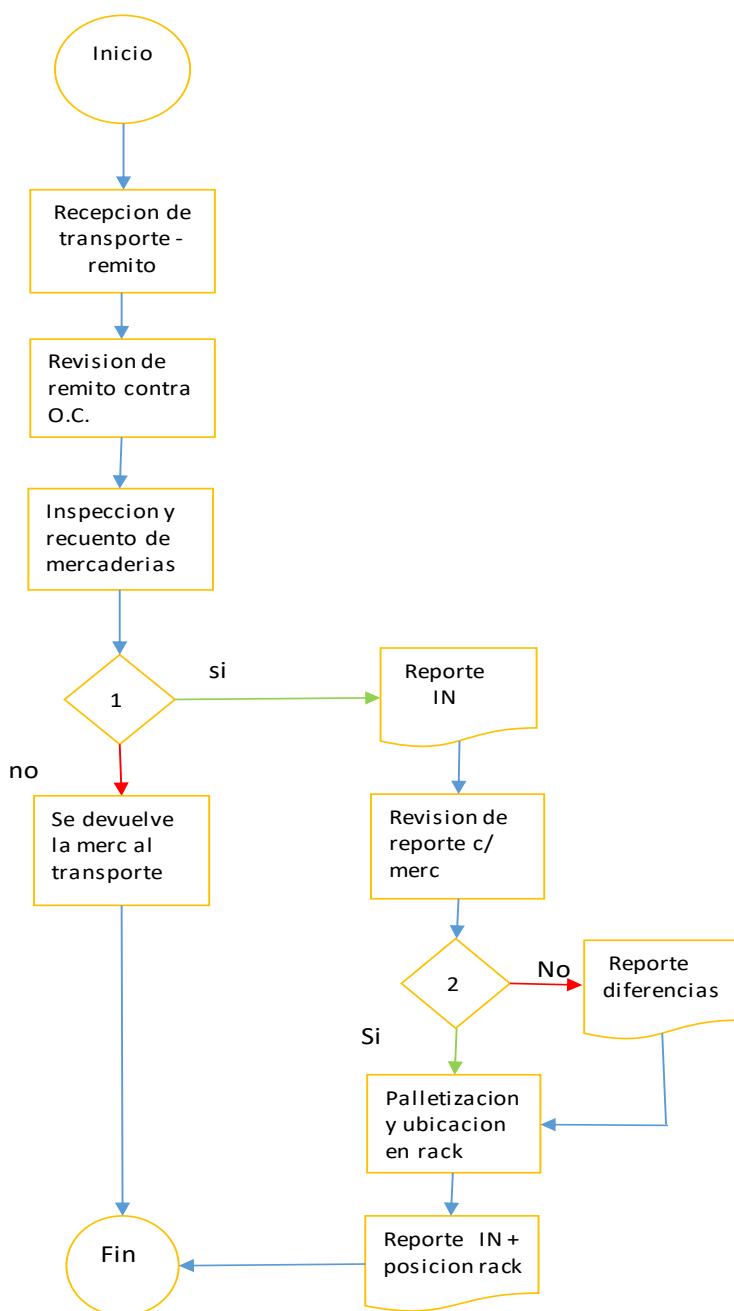
Una vez por semana el supervisor del área deberá verificar las recepciones que generaron algún tipo de observación, corroborar que se haya aplicado el correcto tratamiento por parte de la empresa y, de ser necesario, apereibir por el no cumplimiento de los procesos.

Toda la documentación debe contener fecha y aclaración para los casos en que las firmas no sean legibles.

A continuación se muestra flujograma propuesto nro. 1 correspondiente al proceso de recepción de mercaderías:

RECEPCION

PROCESAMIENTO



Referencias: 1- ¿Es coincidente la documentación con el recuento de mercaderías recibidas?
2- ¿Es coincidente el reporte IN con el recuento de mercaderías recibidas?

Flujograma 1: Proceso de recepción de mercaderías. (Fuente: Dinter S.A. – Elaboración: Propia)

Proceso: Procesamiento, Subproceso: Picking

Responsable: Supervisor/Jefe de almacenamiento

Frecuencia del control: Semanalmente

Proceso: Este comienza con la orden de procesamiento de los productos, paquetes o bultos. Se procede a la búsqueda en posición de rack la mercadería a procesar. Control principal; verificar lo que se descargó del rack contra la orden o la mercadería entregada por el personal de recepción contra la orden (en caso de que en ese mismo instante se cumplan con los procesos de almacenamiento y procesamiento). Se sella dando conformidad y se realizan las observaciones pertinentes (de corresponder). Se procede a cumplir con el pedido del cliente. Se genera una orden de trabajo en el sistema que una vez cumplido con las indicaciones de armado, cantidad de productos, cantidad de paquetes y tipo de packaging se procede a dar por finalizada dicha orden. Los paquetes son rotulados con una etiqueta que contiene un código QR que debe ser escaneado por el destinatario final para que el cliente verifique su correcta entrega. Otro control designado es constatar la orden finalizada con los paquetes o bultos que se deben reservar. Se sella conforme, se la observa si corresponde. El proceso finaliza con la identificación y la carga en sistema el lugar donde se reservaran dichos paquetes hasta que el transporte indicado por el cliente lo recoja.

Documentación: se deberá guardar por cada orden de procesamiento

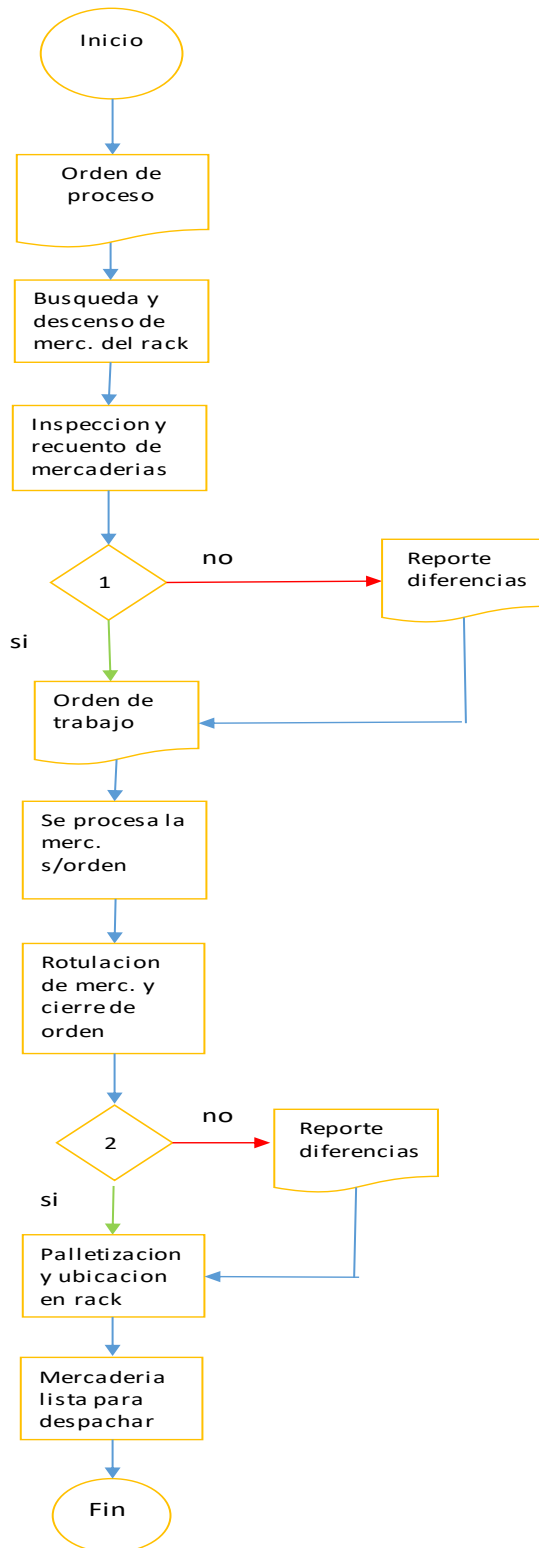
- Orden de trabajo con sello de conforme del personal a cargo del trabajo con las debidas observaciones (si corresponde).
- Orden de servicio por el almacenamiento temporal con sello de conforme del personal a cargo. Con las debidas observaciones (si corresponde).

Una vez por semana el supervisor del área deberá verificar los procesamientos que generaron algún tipo de observación, corroborar que se haya aplicado el correcto tratamiento por parte de la empresa y, de ser necesario, apereibir por el no cumplimiento de los procesos.

Toda la documentación debe contener fecha y aclaración para los casos en que las firmas no sean legibles.

A continuación se muestra flujograma propuesto nro. 2 correspondiente al proceso de picking:

PROCESAMIENTO



- Referencias: 1- ¿Es coincidente la orden de proceso con el recuento de mercaderias?
2- ¿ Es coincidente la orden de trabajo cerrada con la mercaderia procesada?

Flujograma 2: Picking. (Fuente: Dinter S.A. – Elaboración: Propia)

Respecto a la toma de inventarios y dado que los productos que se manipulan son propiedad de terceros, se recomendó realizarlo por personal independiente cada tres meses, como primera medida. Pero analizar la posibilidad de hacerlo una vez al mes como punto de control óptimo. En cuanto a la oportunidad, se indica que la misma se realice el/los último/s día/s hábil/es del trimestre o mes para poder hacer el correcto cierre de operaciones.

Se elaboró un pedido por escrito al personal dependiente que parametrizó el sistema los siguientes puntos:

- Verificar que cada empleado tenga creado un perfil y usuario de acceso al sistema con las autorizaciones pertinentes a su puesto.
- Desactivar los perfiles y usuarios de empleados que ya no pertenecen a la empresa. Evitar que por cuestiones de tiempo se usen por otras personas.
- Establecer el periodo de 6 meses para la vigencia de claves de acceso. A su vez impedir que las claves tengan que ver con datos personales del usuario o con datos simples que faciliten a los terceros acceso a ella.
- Mantener y controlar las medidas que permitan hacer back up de los módulos del sistema diarios al final del día para evitar la pérdida y/o manipulación de información. Y tener respaldo de ello en al menos dos formatos. La guarda se le asigna a la gerente que en caso de ser necesario pedirá apoyo al soporte del sistema y al personal dependiente de la empresa para su utilización.
- Informar a la gerencia los usuarios activos que sean ajenos a la empresa para verificar los puntos de acceso otorgados. También así para solicitarles a los terceros la suscripción de un contrato de confidencialidad. (fue pedido al asesor legal).

Este procedimiento, de manera completa, debe repetirse una vez al año.

En cuanto a controles programados, es responsabilidad del supervisor de almacenamiento realizar una vez por semana los siguientes controles:

- a) Verificar que todas las órdenes cargadas al sistema sean realizadas con su usuario y perfil.
- b) Que estas órdenes no hayan sufridos modificaciones posteriores a la carga inicial. Si ocurre debe ser con su previa autorización.

- c) Chequear la correlatividad de fecha y números de las órdenes generadas. En caso de presentarse irregularidades por anulaciones o duplicaciones, deben estar debidamente justificadas y archivado la documentación pertinente.
- d) Constatar, seleccionando una muestra representativa, las órdenes generadas contra los pedidos fehacientes de los clientes.
- e) Constatar, seleccionando algunas posiciones de rack, que las órdenes generadas coincidan con la cantidad de bultos o pallet que hay físicamente.
- f) Listar las órdenes que contengan observaciones para que puedan ser tratadas debidamente.

Información y comunicación

El sistema utilizado por empresa se adapta muy bien a sus necesidades pero es primordial que la toda información sea procesada de manera completa, en tiempo y forma para que esta llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo así asumir las responsabilidades individuales como también, poder generar informes que posibilitan la dirección y el control ayudando a la toma de decisiones.

Debe haber una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la empresa por lo que se recomendó entregar a los empleados los diagramas de flujos con los procedimientos escritos de cómo realizar las tareas que representar mayor riesgo. También se definió un procedimiento para las denuncias de actos indebidos que puedan detectarse u observarse. Ver Anexo II.

Se recomendó crear un cuadro de mando integral y agregar en las diferentes perspectivas que lo componen, al menos cuatro indicadores a los fines de analizar el desempeño y rendimiento de los procesos y actividades que se desarrollan en el área.

- 1) Eficiencia: Se mide a través del tiempo que se tarda en revisar y dar ingreso o egreso del depósito. Se puede utilizar para recepción, manipulación y salidas de productos.

La aplicación de herramientas tecnológicas ayuda a mejorar este indicador, como ser la utilización de scanner y/o códigos de barra o QR.

- 2) Picking: Se mide a través del tiempo que se tarda en la búsqueda y la preparación del paquete. Es importante evitar demoras y/o equivocaciones para minimizar la cantidad de paquetes devueltos.

La identificación y localización de los productos más el orden correcto en el depósito ayudan a mejorar este indicador.

3) Costo de mantenimiento de inventario: Está formado por el total de costos directos o indirectos afectados al sector, es decir, la suma de costo del personal dependiente afectada a la actividad, costo de los seguros, impuestos, entre otros.

4) Rendimiento: Se mide a través de la cantidad de reclamos que se reciben de parte de cliente. Es primordial determinar la satisfacción del cliente e investigar las fallas para corregirlas.

Supervisión y monitoreo

En relación a la frecuencia de seguimiento de los controles, se planteó una periodicidad basada en los procesos sobre los cuales se efectúa el control y su dinamismo. A medida que se va evaluando el sistema de control implantado pueden surgir cambios (modificaciones o eliminaciones). Los controles van cambiando o mejorando a medida que las distintas necesidades vayan surgiendo.

La empresa también se debe apoyar en el sistema utilizado para aprovechar al máximo las funciones que dispone para aumentar los controles.

Es importante verificar que la relación costo-beneficio del control sea adecuada para que brinde los beneficios buscados y que no entorpezca ni afecte la eficiencia de los procesos.

Otro punto importante es la retroalimentación. Los controles fueron propuestos de acuerdo a la información con la que se contó al momento de hacer el trabajo, por lo que a medida que se vayan implementando dichos controles, estos pueden ir cambiando.

CONCLUSIONES

De todo lo expuesto anteriormente podemos ver que la empresa no cuenta con un sistema de control interno adecuado. Esto afecta a la eficiencia de las tareas y actividades desarrolladas, al cumplimiento a las normas y reglamentos y a la confiabilidad de la información que se procesa, dificultando así, la toma de decisiones. Es por ello el objetivo de este trabajo.

En cuanto a los componentes del control interno, la empresa no cuenta con una comunicación activa de los valores éticos, no dispone de manuales de procedimientos a los que los empleados puedan recurrir ante dudas o conflictos. Motivo por el cual se propuso su implementación. También se recomendó entregar copias de las políticas generales, normas de convivencias y el reglamento de la empresa. La empresa carece de un área o una persona que se dedique a realizar análisis de riesgos. Por lo que se le propuso la implementación de un sistema para su evaluación. Esto se traduce en controles que ayudarán a mitigar los riesgos.

En cuanto a las actividades de control, se definieron las tareas para los procesos que según los datos recopilados, consideré más riesgosos, la periodicidad del control y el responsable. También se indicó controles de tipo programados y de entorno a los fines de aprovechar el sistema de gestión que dispone. En relación a la información y la comunicación se sugirió el aprovechamiento del mismo adaptándolo al sistema de control propuesto adicionando la creación de un cuadro de mando integral o adición al ya existente de determinados indicadores de gestión para evaluar el sector de almacenamiento. Por último, en cuanto a la supervisión y monitoreo se propuso en primera instancia, diseñar un sistema que permita evaluar y monitorear los controles internos. Se recomendó que dichos controles sean formales y documentados pero no significa que los que son informales no puedan ser evaluados.

La aplicación y puesta en práctica de las recomendaciones indicadas en este trabajo serán de gran aporte a la empresa ayudándola al cumplimiento de sus objetivos.

BIBLIOGRAFIA

- Castañeda Parra, L.I. (2014) Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. Revista de investigación en administración, contabilidad, economía y sociedad. (2): 129-146.
- Castello, R. J. (2006) Auditoria en entornos informáticos. 2: 42-48.
- Committee of sponsoring organizations (1992, 2004) Informe COSO I. Informe COSO II.
- Dapena Fernández, J. (2015) Ideas innovadoras para una mejor practica de negocios. Temas de management. 2: 24-31.
- Delgado Expósito, E. (2009) Sistema Informático de Apoyo a la evaluación del control interno. Revista de arquitectura e ingeniería. 3 (1).
- Flores Guzmán, M. Hernández Aros L. & Gallego Cossio L. (2015) Tableros de control como herramienta especializada: perspectiva desde la auditoría forense. Cuadernos de contabilidad. 16 (42).
- González Castro, R. (2017) Implementación de los sistemas de control de gestión en las empresas de una nueva creación. Revista contabilidad y negocios 12 (23).
- Pavón Sierra, D. (2019) Control interno de inventario como recurso competitivo en una PYME en Guayaquil. Revista venezolana de gerencia. 24 (87).
- Vilorio, N. (2005) Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. Actualidad contable faces. 8 (11): 87-92.

ANEXOS

Anexo I

Cuestionario COSO

| AMBIENTE DE CONTROL | | | |
|--|----|----|---|
| Concepto | SI | NO | Observaciones |
| Integridad y valores eticos | | | |
| Se han establecidos en forma documentada los principios de Integridad y Valores Éticos de la organización a través de un código de Conducta. | | X | Se comunican de forma verbal al empleado al momento de ingresar a la empresa. |
| Ha sido este código notificado a todos los integrantes de la corporación o entidad. | X | | De forma verbal. |
| Competencia profesional | | | |
| desarrollar los cargos. Existen descripciones de puestos y funciones. | | X | No hay descripciones de puestos. Se van estableciendo a medida que se va generando la necesidad. |
| Se respetan los procedimientos existentes para la búsqueda, selección y contratación de personal. | | X | |
| Se comprueban la formación profesional y experiencia declaradas en el currículo vitae. | X | | La empresa que se encarga de la gestion de RRHH corrobora. |
| Existe un programa de capacitación continua que contemple las necesidades de la compañía y del personal. | X | | capacitaciones o cuando las ya existentes necesiten perfeccionamiento. |
| Junta de directores y comité de auditoria | | | |
| Cuentan la Junta de directores y comité de auditoria con la independencia , autoridad e información y demás recursos necesarios para desempeñarse efectivamente. | | X | No existe comité. |
| Filosofía y estilo de direccion | | | |
| Se difunde en la compañía el interés de la alta gerencia por el buen funcionamiento del control interno. | | X | |
| Existen políticas activas para la rotación de empleados clave. | | X | |
| Se observa una actitud responsable ante la generación de información , tanto contable / financiera como de gestión | X | | Se cuenta con asesoramiento externo de profesionales expertos. |
| Mision, objetivos y politicas | | | |
| Incluye ese plan la visión, misión, principios o valores. Existe un plan estratégico de negocios. | X | | |
| Es el plan consistente con la misión de la compañía. | X | | |
| Conocen los empleados el plan estratégico de la compañía. | X | | |
| Organigrama | | | |
| Existe un organigrama que detalle las jerarquías de las personas que desempeñan funciones. | X | | |
| La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones de la compañía. | X | | |
| Asignación de autoridad y responsabilidad | | | |
| Las responsabilidades están definidas para los puestos de mando. | X | | |
| La asignación de responsabilidad está en relación directa con el nivel de autoridad. | X | | |
| Son las funciones, competencias y responsabilidades comunicadas a cada empleado de la compañía o entidad. | X | | |
| Son los cargos más altos de la organización cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional. | X | | Los cargos mas altos estan ocupados por personal confiable, que cuenta con años de antigüedad y competente. |

| EVALUACION DE RIESGOS | | |
|--|----|--|
| Concepto | SI | NO Observaciones |
| Existe un plan de negocios anual | X | |
| Los objetivos a lograr han sido definidos | X | Por escrito |
| Los objetivos son comunicados a todos los empleados involucrados. | X | En reuniones realizadas a tal fin |
| La definición de objetivos incluye la definición de los indicadores de gestión necesarios y metas. | X | Solo para la gerencia y directivos |
| Identificación de riesgos | | |
| La compañía o entidad cuenta con un análisis de riesgo considerando los objetivos de la organización y las fuentes probables de riesgos. | X | |
| Se realiza una revisión periódica de los riesgos identificados para anticipar el accionar ante los acontecimientos que pueden influir en la obtención de resultados. | X | |
| Se asigna probabilidad de ocurrencia a los diferentes riesgos identificados. | X | Se presta mucha atención pero no se le asigna probabilidad |
| Se considera la experiencia de ejercicios anteriores. | X | |
| Se analizan las fallas en los controles que puedan haber provocado en el pasado la pérdida de recursos, errores en la información, o incumplimiento legales o normativos. | X | Sin un procedimiento definido se trata de aplicar acciones correctivas o preventivas |
| Los riesgos identificados por la gerencia media / funcionarios y personal son considerados por la alta dirección para integrar los análisis de riesgo. | X | |
| Están identificados, finalmente, aquellos riesgos que la alta dirección entiende que no pueden o no resulta conveniente cubrir (riesgo residual) | X | |
| Detección del cambio | | |
| Están todas las áreas instruidas para transmitir a la alta dirección ante cualquier variación que se produzca en lo institucional, operativo, o legal que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos de la compañía o entidad. | X | |
| Se han identificado aquellos cambios que puedan afectar más significativamente el cumplimiento de los objetivos de la compañía o entidad. | X | |

| ACTIVIDADES DE CONTROL | | | |
|---|----|----|---|
| Concepto | SI | NO | Observaciones |
| Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados | | X | |
| Se evalúan periódicamente los controles para asegurarse que aún están operando según su diseño | | X | |
| Se realiza un control de la ejecución / desempeño contra lo presupuestado y con lo acontecido en ejercicios anteriores | | X | |
| Separación de tareas y responsabilidades | | | |
| Algun individuo tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación? | | X | |
| La autorización, aprobación, procesamiento, registración, pagos o recepción de fondos, revisión y supervisión, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones / transacciones están asignadas a diferentes personas. | | X | No todas las tareas mencionadas se realizan por personas diferentes que garanticen el control al 100% |
| La asignación de tareas se ha realizado de manera que se asegure sistemáticamente el chequeo / verificación | | X | |
| En aquellos lugares donde es posible, se impide que el manejo de dinero, valores negociables u otros activos de fácil realización sean administrados por una sola persona | | X | |
| Las conciliaciones bancarias las realiza personal ajeno al manejo de dinero y cuentas bancarias | X | | Estas tareas son realizadas por diferentes |
| Coordinación entre áreas | | | |
| Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la organización | | X | Se detectan fallas en la comunicación, mas en las áreas que no comparten espacio físico. |

| ACTIVIDADES DE CONTROL | | | |
|---|----|----|---|
| Concepto | SI | NO | Observaciones |
| Documentación | | | |
| Existe documentación escrita de la estructura del sistema de control y de todas las operaciones / transacciones significativas de la organización | | X | |
| La documentación de la estructura de control interno incluye la identificación de las principales funciones de la compañía o entidad, los objetivos relacionados con ellas y las actividades de control | | X | |
| La documentación de las operaciones / transacciones es completa, oportuna y adecuada y facilita la revisión del proceso desarrollado desde su autorización e iniciación hasta que la misma finalizó. | | X | |
| Niveles definidos de autorización | | | |
| Los controles aseguran que sólo son operaciones / transacciones válidas aquellas autorizadas e iniciadas por los niveles que corresponden. | X | | Existen operaciones que necesitan autorización de un superior |
| Las facultades de autorizar han sido adecuadamente notificadas a los responsables y tal comunicación incluyó las condiciones y términos bajo los cuales se asignan las mismas. | X | | |
| Registro oportuno y adecuado de transacciones y hechos | | | |
| Las operaciones / transacciones son apropiadamente clasificadas y oportunamente registradas | | X | Hay desfase temporal en la registracion |
| Dicha clasificación y registración funciona durante todo el ciclo de vida de las operaciones , esto es, autorización, iniciación, proceso y clasificación en los registros de la compañía o entidad | | X | |
| Acceso restringido a los recursos, activos y registros | | | |
| Existen restricciones para el acceso a los recursos y registros sólo al personal especialmente autorizado | X | | Cada empleado cuenta con usuario y clave para acceso al sistema donde eso conlleva a que los puntos acceso que tiene cada uno esta relacionado a su puesto y nivel de responsabilidad |
| La responsabilidad de rendir cuentas sobre los recursos asignados y la custodia de los registros (cualquiera sea el soporte) está asignadas a personas | X | | |
| Se revisan periódicamente los accesos asignados | | X | |
| Se comparan periódicamente los recursos existentes contra los registros | | X | |
| Se han establecido políticas y procedimientos para la custodia física de los recursos, implementado y comunicado adecuadamente a todo el personal? | X | | Se les comunica de forma verbal cuando ingresa un empleado a la empresa |
| Aquellos activos de alta vulnerabilidad al robo, utilización no autorizada (dinero, valores, equipos y otros de alto valor) tienen medidas de guarda y acceso apropiadas. | X | | |
| El dinero y valores negociables se mantienen bajo llave | X | | Se los mantien en caja de seguridad. Solo personal autorizado tiene acceso |
| Las medidas de protección incluyen los horarios de receso de actividad laboral | X | | |
| Se han identificado en la compañía o entidad las tareas de alto riesgo de que se cometan irregularidades, tales como fraude o actos de corrupción | | X | |
| Se rota al personal a cargo de dichas tareas periódicamente | | X | |
| Se rota al personal a cargo de dichas tareas periódicamente Está controlado el acceso a los sistemas de información (carga o modificación de archivos) | X | | El personal que ha rotado a sido para mejorar jerarquicamente. |
| Existen controles físicos y lógicos que permitan detectar accesos no autorizados? | | X | |
| Se realizan periódicamente chequeos de la información incorporada a los registros (altas del período con la documentación soporte y otro elemento válido de cruce | | X | |
| Las registraciones contables se realizan en secuencia numérica y por fecha | X | | |
| Se analizan periódicamente los resultados alcanzados por la aplicación de indicadores contra lo planificado y se analizan los desvíos | X | | Mensualmente. Solo en cuanto a ventas y gastos. |
| Se ha desarrollado un tablero de control o equivalente para el seguimiento de la gestión a través del monitoreo de la información e indicadores claves | | X | |
| Existe una función de auditoría interna independiente | | X | |
| Cuenta con procedimientos de control predefinidos | | X | |
| Tiene la obligación de presentar reportes periódicos al máximo responsable de la compañía | X | | |

| INFORMACION Y COMUNICACIÓN | | | |
|---|----|----|--|
| Concepto | SI | NO | Observaciones |
| La información interna y externa generada por la compañía o entidad es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación | X | | Algunas areas deben enviar el reporte a su supervisor para su ultimo control |
| Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones | X | | |
| La información es apropiada para los niveles de responsabilidad y autoridad asignados | X | | |
| Se encuentra accesible para quienes deben disponer de ella | X | | Dado las claves y niveles de accesos al sistema |
| Calidad de la informacion | | | |
| Está estructurada con distintos niveles de detalle según sea el nivel al que está dirigida | | X | |
| Es confiable, o sea se puede corroborar con documentación de soporte | X | | |
| El suministro de la información es oportuno | X | | El sistema permite obtener diferentes reportes |
| El sistema de información es adecuado a las necesidades de información de la compañía o entidad | X | | |
| Se realiza un seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta conveniente su incorporación | | X | |
| El sistema informatico implementado admite actualizaciones | X | | Permite actualizaciones y nuevos modulos |
| Comunicación | | | |
| Existe un mensaje claro de Parte de las autoridades sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de todos los integrantes de la organización | | X | |
| Están los mecanismos instituidos para garantizar la comunicación efectiva | X | | |
| Se resguarda la confidencialidad de aquellos que denuncian irregularidades | X | | |

| SUPERVISION Y MONITOREO | | | |
|--|----|----|---|
| Concepto | SI | NO | Observaciones |
| En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos | | X | |
| Se consideran las comunicaciones de terceros para corroborar la información generada internamente | X | | |
| Se realizan habitualmente controles de las existencias de inventarios físicos contra registros | X | | |
| Están definidas herramientas de auto evaluación, sea por sistema de checklist , cuestionarios o cualquier otro mecanismo | | X | |
| Existen indicadores para detectar ineficiencia, abusos o despilfarros | X | | Los que brinda el sistema como por ej cantidad de paquetes. |
| Existen una unidad de auditoria interna | | X | |
| Se practican regularmente auditorias por parte de dicha unidad | | X | |
| Se han tomado en cuenta las recomendaciones y hallazgos de auditoria interna | | X | |
| En aquellos casos en que la Dirección esta en desacuerdo con los hallazgos de auditoria encontrados o con las recomendaciones, tales puntos se expresan por escrito, documentando tal desacuerdo | | X | |

Anexo II

Reglamento - Políticas y normas generales

El personal dependiente debe cumplir el contrato de trabajo firmado al momento de su alta laboral. Debe aplicar las normas generales de disciplina, educación y respeto recíprocos que hacen posible una armónica y agradable convivencia así como también deben observar los siguientes puntos en cuanto a:

+ Asistencia y horarios: Todo el personal dependiente se obliga a asistir en los horarios y días que la empresa tiene establecidos o a los que pudiera establecer según las necesidades de trabajo y las disposiciones legales vigentes. Para ello los empleados contarán con la planilla de horarios y descansos en lugares visibles del establecimiento.

El personal dependiente deberá comunicar, telefónicamente o a través de terceros, a su supervisor su ausencia por enfermedad o accidente hasta dentro de la primera hora contada a partir del horario de ingreso. También deberá presentar certificado correspondiente dentro de las 24hs de la insistencia. La falta de cumplimiento de alguna de estas dos condiciones podría ser causales de que la misma se trate como injustificada. En caso de reiteradas faltas injustificadas deberán ser sometidas a consideración pudiendo esto ocasionar sanciones.

En caso de solicitar autorización de ausencias sin goce de sueldos, estos deberán pedirse a su supervisor con una anticipación mínima de 72hs.

+ Actualización de legajos: Los cambios de domicilio y/o de número telefónico que tenga el empleado deberán comunicarse al supervisor a los fines de actualización de su legajo.

Es responsabilidad del empleado el trámite de afiliación a la obra social deseada así como también la comunicación a su supervisor en caso de optar por el cambio a otra.

+ Higiene y seguridad: El personal dependiente deberá cumplir con las medidas establecidas por la empresa y por la aseguradora de riesgo de trabajo para prevenir accidentes en el establecimiento. Es obligatorio utilizar los zapatos de seguridad, guantes, cascos y otros elementos de seguridad provistos por la empresa. En caso de que un empleado sufra un accidente realizando tareas que le fueran asignadas deberá comunicarlo inmediatamente a su supervisor para que este tome las medidas correspondientes.

+ Herramientas y elementos de trabajo: El personal dependiente debe usar de forma correcta y conservar el buen estado de las herramientas y elementos que le sean provistos para la realización de sus tareas.

El personal deberá utilizar durante su jornada de trabajo el uniforme que le proveerá la empresa para el desempeño de sus tareas.

+ Orden y limpieza: El personal dependiente debe mantener el orden y la limpieza del lugar de trabajo así como también de las herramientas y elementos de trabajo. El supervisor de cada área será responsable.

Prohibiciones:

* La entrada al establecimiento de personas ajenas a la empresa así como también retirar del establecimiento elementos que son propiedad de esta sin una autorización previa.

- * Entrar o salir del establecimiento por otro lugar que no sean las autorizadas e indicadas con la cartelería correspondiente.
- * El manejo de los elementos de trabajo fuera del horario de trabajo y fuera de las áreas y zonas definidas.
- * Suspender las tareas o abandonar el puesto de trabajo sin autorización de su supervisor.
- * Encargar a otro empleado la realización de una tarea que es su responsabilidad salvo autorización de su supervisor.
- * Fumar en horario de trabajo y/o en el establecimiento.
- * Consumir alimentos y bebidas fuera del área y horario establecido para tal fin.
- * Conversar o leer durante las horas de trabajo o distraer la atención de sus compañeros.
- * Dormir durante el horario de trabajo.
- * Vender cualquier tipo de mercaderías en los recintos del establecimiento o en los clientes a los que prestamos servicio.
- * Utilizar objetos, instrumentos, útiles etc. de propiedad de la empresa para el uso personal o de un tercero.
- * El ingreso al establecimiento de armas o bebidas alcohólicas.
- * El uso de aparatos celulares dentro del horario de trabajo.
- * Hostigar, ofender o agredir a compañeros de trabajo dentro del establecimiento.

El no cumplimiento de los puntos antes mencionados pueden provocar la sanción del personal dependiente. Dicha sanción debe instrumentarse por escrito y por duplicado siendo reguladas en base a la gravedad de la falta cometida.

Las sanciones pueden ser: Apercibimiento, Suspensión o despido.

El personal dependiente o cualquier persona ajena a la institución que observe la realización de actos indebidos puede denunciarlo vía mail a denuncias@dintersa.com.ar indicando en el asunto “Denuncia de irregularidad” y en el cuerpo, el detalle de la situación observada y las pruebas, en caso de corresponder. Tal denuncia provocará la apertura de un expediente iniciando la investigación de los hechos para resolver pasos a seguir.

Anexo III

Entrevista con la gerente general de la empresa bajo estudio

1) ¿Existen puestos diferenciados con distintas jerarquías?

Existen diferentes áreas con jerarquías, si bien no están identificados formalmente, existe una persona que por sus capacidades gerencia los puestos definidos para lograr el objetivo del sector.

2) ¿Estos puestos tienen asociados distintas responsabilidades?

Por supuesto, diariamente cuentan con responsabilidades acordes a su puesto.

3) ¿Estos puestos y responsabilidades están por escrito?

No se encuentran por escritos pero son comunicadas de forma verbal en reuniones.

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

No están por escrito los procesos para cada uno de los puestos y tampoco por área. Las tareas se realizan según lo transmitido de un capacitador que suele ser un operario/compañero.

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

No hay controles estrictamente definidos. Pero si, en algunas áreas, existen tareas o reportes que se supervisan antes de ser enviadas al sector para la toma de decisiones.

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

Si, contamos con un sistema de gestión "Zoho" y "Bejerman". Por lo que no todas las áreas utilizan el mismo. Lo que se propone a largo plazo es la integración de todas las áreas de la empresa en un solo sistema.

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

Todos los empleados tienen usuarios y claves.

7) ¿Los usuarios y las claves son privadas?

Si pero, en caso excepcionales y bajo autorización expresa del supervisor del área, cuando algún empleado se ausenta al trabajo suelen compartirse para cumplir con tareas que no pueden ser postergadas.

8) ¿Cómo se distribuyen las áreas?

Administración, comercialización, logística y almacenamiento.

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

El área de almacenamiento y el de logística ya que ambos tienen acceso directo a los productos. Es muy tentador no realizar correctamente el picking o entrega del paquete.

Más aun cuando los faltantes suelen ser recurrentes por cuestiones de transporte de terceros o por falta de cumplimiento de procesos vitales como lo es el control y la conformidad del IN y el OUT de los productos.

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

No hay medidas estipuladas para estos riesgos. Se sabe de su existencia por lo que se presta mucha atención. Un ejemplo son los casos de faltantes de productos y/o paquetes perdidos.

11) ¿Qué puntos crees que deberían mejorar?

Lo primordial es la comunicación y la instrumentación de los procesos a través de manuales de procedimientos.

Es importante que la gran mayoría de las cuestiones sean comunicadas por escrito para evitar rumores y malos entendidos. Así asegurar, también, que el mensaje llega al destinatario correcto. El desarrollo de un manual de procedimientos le brindaría al empleado la seguridad de cómo, cuándo y quien es el responsable de cada proceso. Disminuiría el traslado de ciertas "mañas" que se da cuando un empleado capacita a otro al momento de ingresar y/o reemplazar a un compañero. Nos permitiría eliminar la duplicidad de las tareas y ayudaría al control.

Entrevista a supervisor del sector de almacenamiento de la empresa bajo estudio

1) ¿Quién es el encargado de ingresar al sistema las órdenes de trabajo: IN, OUT, Procesamiento, entre otras?

El supervisor es quien carga en sistema. Esas órdenes son respaldadas por los pedidos vía mail del cliente.

2) ¿La empresa mantiene registros de inventarios permanentes?

Si pero no exhaustivamente. Hay situaciones en las que por la urgencia no se hace registro correspondiente.

3) ¿Se realizan ajustes por las diferencias en los inventarios permanentes que puedan surgir al momento del recuento físico?

Si, una vez detectados y verificados, se cargan al sistema para que este refleje lo real.

4) ¿Quién contabiliza esos ajustes? ¿Esos ajustes impactan en la cuenta del cliente?

El supervisor es que ingresa esos ajustes. Impactando en el stock general y en los mayores de la cliente.

5) Cuando se reciben productos, ¿se los verifica, inspecciona y recuenta?

La mayoría de las veces se cumple con este punto.

6) Se confecciona una orden en sistema por el ingreso, ¿estas están numeradas? ¿Quién las confirma?

La persona que realiza la tarea es quien confirma en el sistema la información. Las órdenes están enumeradas y asociadas a un cliente.

7) Se confecciona una orden en sistema por las salidas, ¿estas están numerados? ¿Quién las confirma?

La persona que realiza la tarea es quien confirma en el sistema la información. Las órdenes están enumeradas y asociadas a un cliente.

8) ¿Existen procedimientos para evitar el faltante de productos entre las distintas etapas?

No.

9) ¿Los productos almacenados se encuentran correctamente identificados y ordenados?

Si, cada cliente tiene posiciones en rack definidos y cada pallet o bultos está correctamente identificado para su rápida localización, manipulación y control.

10) ¿Realizan inventarios físicos de los productos almacenados?

Si, una vez cada 6 meses.

11) ¿Existen procedimientos escritos referidos a cómo hacer un correcto inventario físico?

No. Se hace de la forma en que se transmite por compañeros de mayor antigüedad.

12) ¿Existe la correcta separación de tareas? Por ejemplo: que el que custodia con el que realiza el inventario

No siempre ya que, por cuestiones de estructura, suelen cruzarse.