

**Escuela de Graduados  
FCE-UNC**



**Especialización en Auditoría y Contabilidad Superior**

**Trabajo Final de Grado**

**Diseño de un sistema de control interno satisfactorio en base a la auditoría interna. El caso de una pyme del rubro comercial localizada en la provincia de Santiago del Estero.**

**Autor: Cra. Arcando Mickaela**

**DNI: 39.495.564**

**Tutor de TFG: Cra. Mag. Robles Ana María**

**Año 2023**



Diseño de un sistema de control interno satisfactorio en base a la auditoría interna. El caso de una pyme del rubro comercial localizada en la provincia de Santiago del

Estero by Mickaela Arcando is licensed under [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

## **AGRADECIMIENTOS**

- Quiero dar las gracias a cada uno de los profesores que me acompañaron en el camino del conocimiento en el cursado, en especial a la tutora de la especialización, Dra. Eliana Werbin, a la tutora de mi trabajo final de grado, la profesora Cra. Mag. Ana Robles, por brindarme su atención y tiempo, siempre que lo he requerido, y al profesor Dr. Arguello, por su dedicación en la enseñanza y apoyo en el desarrollo del presente trabajo.
- Agradezco a los colegas contadores quienes han brindado su cooperación, en momentos de incertidumbre.
- Agradezco a la empresa “Centro de Compras Tauil”, por permitir acceder a su información

## **DEDICATORIAS**

Dedico el presente trabajo a mi familia que me brindó su apoyo incondicional, entendiendo y acompañándome, a lo largo del presente proceso y cursado de la Especialidad.

## **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo fue realizar una auditoría interna sobre el sistema de control interno perteneciente a la pyme del rubro comercial "Tauil Centro de Compras" destinado a la actividad de supermercado, en la provincia de Santiago del Estero, detectando debilidades y riesgos y proponer un SCI satisfactorio. Del análisis de los resultados surge que, en el presente la empresa posee grandes deficiencias en su sistema de control interno, concluyendo en un sistema insatisfactorio. Esto deriva en la necesidad de aplicar un nuevo y mejorado sistema de control interno, que le permita minimizar el riesgo operativo con el que lucha a diario, ya que estos riesgos actuales se los considera significativos, pudiendo derivar en grandes detrimentos para el progreso de la organización.

Se recomienda realizar cambios de manera progresiva, teniendo en cuenta las deficiencias de cada sector, siendo necesario de aplicación urgente, ya que presentan un gran peligro para la continuación de la empresa.

Por último, se considera fundamental la participación de cada área, para la aplicación de un correcto sistema de control interno, debiendo ser visualizado de manera correctiva por el sector de auditoría.

Palabras claves: Sistema de control interno en pyme. Centro de compras. Sistema de gestión contable. Sistema de gestión administrativo.

## **ABSTRACT**

The objective of this work was to carry out an internal audit on the internal control system belonging to the SME of the commercial category "Tauil Centro de Compras" destined to the supermarket activity, in the province of Santiago del Estero, detecting weaknesses and risks and proposing a satisfactory ICS. From the analysis of the results it appears that, at present, the company has great deficiencies in its internal control system, concluding in an unsatisfactory system. This results in the need to apply a new and improved internal control system, which allows you to minimize the operational risk with which you struggle on a daily basis, since these current risks are considered significant, and can lead to great detriment to the progress of the company. organization.

It is recommended to make changes progressively, taking into account the deficiencies of each sector, being necessary for urgent application, since they present a great danger for the continuation of the company.

Finally, the participation of each area is considered fundamental for the application of a correct internal control system, and must be visualized in a corrective manner by the audit sector.

Keywords: Internal control system in SMEs. Shopping center. Accounting management system. Administrative management system.

## ÍNDICE

<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodología.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Resultados y discusión.....</b>	<b>5</b>

a). Estudio exploratorio bibliográfico sobre auditoría interna y sistema de control interno en pymes.

1. Auditoría Interna

1.1 Definición de Auditoría Interna

1.2 Principios de Auditoría Interna

1.3 Rol del Auditor Interno en la empresa

2. Control interno: Informe COSO

2.1 Objetivo

2.2 Ambiente de control

2.3 Evaluación de riesgos

2.4 Actividades de control

2.5 Información y comunicación

2.6 Supervisión y seguimiento

3. Control interno en pymes

b). Estudio descriptivo sobre el sistema de control interno de la pyme del rubro comercial “Tauil Centro de Compras”

1. Información histórica de la empresa

2. Estructura organizativa y composición del personal

3. Herramientas estratégicas

4. Recolección de información

5. Análisis FODA

6. Cuadro de Mando Integral

c). Análisis y diseño sobre sistema de control interno en la pyme del rubro comercial “Tauil Centro de Compras”

1. Planificación de la Auditoría

2. Evaluación del control interno de la empresa “Centro de compras Tauil”	
3. Informe de Auditoría	
<b>4. Conclusiones.....</b>	<b>37</b>
<b>5. Bibliografía.....</b>	<b>54</b>

## 1.-INTRODUCCIÓN

Según estudios, para el correcto funcionamiento de una organización se debe tener un control interno satisfactorio, siendo el mismo un conjunto de métodos generados por la gerencia, que tienen por finalidad prevenir posibles riesgos y obtener una seguridad prudente sobre la eficacia y eficiencia de los procedimientos de una organización. Sin embargo, existen casos donde estos controles se encuentran deficientes. El objeto problema de este trabajo final consiste en la detección de fallas en un ambiente de control correspondiente a una pyme del rubro comercial, más precisamente un supermercado, en la provincia de Santiago del Estero.

Se define MiPyme como una micro, pequeña o mediana empresa, que realiza actividad comercial, industrial, de servicios, construcción o minero, dentro del territorio argentino. Puede estar integrada por uno o varios integrantes, y va a variar de categoría dependiendo de la actividad declarada. Al incorporarlas al Registro MiPyME, mediante la página web de AFIP, el Ministerio de Desarrollo Productivo establece la categorización en un sector y tramo determinado. El sector al que pertenecen se determina de acuerdo a la actividad principal de la empresa y el tramo se asigna en función de los montos de las ventas totales anuales o a su cantidad de empleados (según corresponda).

El Control Interno es un proceso efectuado en todos los niveles de una organización, con el objeto de garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos corporativos. Este proceso es indispensable para proteger los activos, verificar la exactitud y veracidad de la información administrativa y financiera, promover la eficiencia de sus dirigentes, medir la eficiencia de las operaciones y la economía en la utilización de los recursos, y lograr el cumplimiento de las metas y los objetivos corporativos. La inexistencia de dichos controles en una empresa puede provocar pérdidas económicas, de eficiencia y razonabilidad de la información contable, y tener como consecuencia una toma de decisiones incorrecta.

Según Quinaluisa (2018) las empresas son la caracterización más elocuente del tejido económico de cualquier país, sea desarrollado o subdesarrollado. Es por ello que deben establecer un control interno que les permita el progreso económico esperado, poder mantenerse en el mercado, y contribuir así a la economía del país. Por tanto, el control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente, a



los efectos de suprimir o disminuir significativamente la multitud de riesgos a la cual se hallan expuestos los distintos tipos de organizaciones, sean privadas o públicas, con o sin fines de lucro.

Un excelente sistema de control interno es aquel que no daña las conexiones empresa-clientes y mantiene, en un nivel de alta dignidad humana, las relaciones de dirigentes y subordinados. Su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios y de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas que mejor convengan a los intereses de la entidad (González, 2013).

El objetivo de este trabajo fue realizar una auditoría interna sobre el sistema de control interno perteneciente a la pyme del rubro comercial “Tauil Centro de Compras” destinado a la actividad de supermercado, en la provincia de Santiago del Estero, detectando debilidades y riesgos y proponer un SCI satisfactorio.

## **2.-METODOLOGÍA**

### 1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre auditoría interna y sistema de control interno en pymes

Este estudio se llevó a cabo en base a:

- Resolución técnica n° 37
- González (2013)
- Informe COSO (1992, 2004 y 2013)
- Pozo (2020)
- Quinaluisa (2018)
- The Institute of Internal Auditors (IIA)
- Klius et al., (2020)
- Deloitte & Touche (2003)

### 2. Estudio descriptivo sobre el sistema de control interno de la pyme del rubro comercial “Tauil Centro de Compras”

2.1) Unidad de Análisis: Pyme del rubro comercial “Tauil Centro de Compras”.

2.2) Variables e indicadores:

2.2.1 Evaluación de la estructura organizativa de la empresa

2.2.2 Procedimiento para obtener evidencia de estrategias ejecutadas

2.2.3 Evaluación y control de riesgos

2.2.4 Análisis de los sistemas de comunicación entre los distintos puestos de trabajo

2.2.5 Análisis de los sistemas automatizados

2.2.6 Relevamiento de los procesos

2.2.7 Composición del personal

2.3) Técnicas: el presente trabajo se llevó a cabo mediante observación del comportamiento del entorno, entrevistas a los dueños de la empresa, seguido por el resto del personal.

3. Análisis y diseño sobre sistema de control interno en la pyme del rubro comercial “Tauil Centro de Compras”

3.1. Planificar auditoría interna en “Tauil Centro de Compras”.

3.2. Ejecutar procedimientos de auditoría interna.

3.2.1. Entrevistar al personal de diferentes áreas jerárquicas.

3.2.2. Observar el desempeño de actividades.

3.2.3. Observar el funcionamiento del sistema estandarizado.

3.2.4. Inspeccionar la separación de funciones.

3.3. Emitir informe de la auditoría interna realizada.

3.4. Definir los objetivos y metas necesarias para el diseño de sistema de control interno.

3.5. Definir responsabilidades de cada área de trabajo.

3.6. Definir nivel de autoridad de los distintos niveles jerárquicos.

3.7. Realizar manual de procedimientos de actividades.

3.8. Proponer un diseño de sistema de control interno satisfactorio a la pyme “Tauil Centro de Compras”.

### **3.-RESULTADO Y DISCUSIÓN**

1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre auditoría interna y sistema de control interno en pymes.

#### **1.1 Auditoría Interna**

En el siglo XX se comenzó a practicar la auditoría interna en las organizaciones, como profesión específica, definida e independiente, cuando se crea The Institute of Internal Auditors (IIA), en Estados Unidos en el año 1941, aplicándola como una actividad profesional de aseguramiento y respaldo a la dirección. A pesar de eso, sus funciones no son nuevas, ha sido aplicada durante siglos por los comerciantes, corporaciones y gobiernos, pero la constante actualización, y la innovación en tecnología e información, han permitido el desarrollo constante de la profesión. El rol del auditor ha ido mutando, pasando de ser un revisor de los sistemas de control de la empresa y de la información contable, a un asesor de la dirección en temas del futuro de la empresa.

En la actualidad, la auditoría interna es una función fundamental en el desarrollo de las actividades diarias, esto como resultado de las situaciones complejas que transcurren en las empresas continuamente. Por lo tanto, decimos que la aplicación de la misma, conlleva a una transparencia en las organizaciones, evaluando el desempeño general en términos de las presentes y futuras metas, promocionando eficiencia en cada una de las áreas organizacionales, con la finalidad de agregar valor al ente.

El marco internacional existente para la práctica y desempeño de las funciones de auditoría interna, está integrado por elementos de obligatoria aplicación y las de carácter opcional (consejos para la práctica, guías para la práctica y la declaración de posición). Aquellas obligatorias son: la definición de auditoría interna (responde a la función), el código de ética (principios y reglas de conducta: integridad, objetividad, confidencialidad y competencia que se requiere), y las normas internacionales.

##### **1.1.1 Definición de Auditoría Interna**

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consultoría diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a lograr sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Definido por The Institute of Internal Auditors (IIA), una asociación profesional, con sede central en Altamonte Springs, Florida, Estados Unidos.

### 1.1.2 Principios de Auditoría Interna

En toda auditoría debe existir un conjunto de principios básicos que se debe cumplir, y deben aplicarse en todo el proceso de examen, relacionados con su conducta profesional y humana.

El IIA ha diseñado principios básicos basados en la auditoría interna, con el objetivo de lograr una actividad íntegra, buscando la efectividad de la auditoría interna. Cuando todos los Principios están presentes y funcionan de manera coherente, la función de auditoría interna logra la máxima eficiencia. Si bien cada auditor interno los aborda de diferentes formas, pudiendo variar de una organización a otra, el incumplimiento de cualquiera de ellos, indicaría que la auditoría interna no se está desempeñando de la mejor manera posible.

- Integridad.
- Competencia y cuidado profesional.
- Ser objetivo y libre de influencias indebidas (independiente).
- Se alinea con las estrategias, objetivos y riesgos de la organización.
- Estar en la posición adecuada y contar con los recursos adecuados.
- Calidad y mejora continua.
- Comunicarse de manera efectiva.
- Proporcionar aseguramiento basado en el riesgo.
- Perspicaz, proactivo y enfocado en el futuro.
- Promover la mejora organizacional.

### 1.1.3 Rol del auditor interno en la empresa

El auditor interno posee diferentes funciones a cumplir dentro de una organización, ya sea revisando los sistemas de control, evaluando los niveles de riesgos y asesorando a la dirección, dando soporte y asesoramiento para el éxito de un gobierno corporativo.

#### **Tabla 1**

*Rol del auditor interno*

<b>Rol del auditor interno</b>
--------------------------------

<p><b>Rol del auditor interno en los sistemas de control de la empresa.</b></p>	<p>Con respecto a los sistemas de control, el auditor interno es quien evalúa la efectividad de los controles internos, establecidos y desarrollados por otros. Asesora y señala las deficiencias que contienen los procesos aplicados y recomienda mejoras. Si bien el control interno es una responsabilidad de toda la organización, la dirección es la primera encargada de la autoevaluación del sistema. El auditor interno brinda con certeza, al directivo de la empresa, confiabilidad del funcionamiento del sistema de control interno, vigilando e informando sobre su situación, cumpliendo su rol de asesor brindando valor a los objetivos previstos.</p>
<p><b>Rol del auditor interno en la evaluación de riesgos.</b></p>	<p>La evaluación de riesgos implica la identificación, evaluación y análisis de los riesgos, e informar las posibles consecuencias que puedan ocurrir sobre los objetivos de la organización. Esto incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de causas y efectos</li> <li>La estimación de la probabilidad de ocurrencia</li> <li>Estimación de impacto</li> <li>Análisis para categorizar y definir estrategias</li> </ul> <p>El auditor interno se debe apoyar en las normas profesionales, como en su juicio profesional, al momento de aplicar la evaluación de riesgos.</p>

<p><b>Rol del auditor interno en el éxito del gobierno corporativo.</b></p>	<p>A través de su evaluación objetiva e independiente, el auditor interno tiene el rol de ayudar a fortalecer el gobierno corporativo, brindando soporte y asesoramiento al directivo y al comité de auditoría, basándose en la Norma Internacional 2110:</p> <p>Promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización</p> <p>Asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la organización</p> <p>Comunicar la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización</p> <p>Coordinar las actividades y la información de comunicación entre el Consejo de Administración, los auditores internos y externos, y la dirección.</p>
---	--

Nota: descripción del rol del auditor en empresas.

### 1.2 Control interno: Informe COSO

El control interno consiste en procedimientos desarrollados por la administración de una empresa, y por el resto del personal. Es diseñado para brindar seguridad en la organización, eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la información financiera, y cumplimiento de las leyes.

Según el Informe COSO (1992,2004,2013) el control interno está compuesto por cinco elementos relacionados influyendo entre sí (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y seguimiento). Conforman un sistema integrado, necesitando de cada uno para mantener un sistema de control sobre las actividades. De esta manera cada sistema va a variar según el ámbito de cada empresa, operando con diferentes niveles de efectividad.

### 1.2.1 Objetivos

Tal como define González (2013), es responsabilidad de la Administración y la Alta Dirección establecer los objetivos del negocio y es necesario fijar los objetivos con carácter previo al diseño e implementación del sistema de control interno, con el fin de controlar y mitigar de manera adecuada los riesgos que afectan a dichos objetivos. Los objetivos deben complementarse, estar relacionados entre sí y ser coherentes con las capacidades y expectativas de la entidad y las unidades empresariales y sus funciones. Establecer objetivos es un requisito previo para un control interno eficaz. Los objetivos proporcionan las metas medibles hacia las que la entidad se mueve al desarrollar sus actividades.

El Marco Integrado de Control Interno establece tres categorías de objetivos:

- Objetivos operativos: relacionados con el cumplimiento de la misión y visión de la organización, haciendo referencia a la efectividad y eficacia de las operaciones.
- Objetivos de información: se refiere a la preparación de la información, para el uso tanto interno como externo, dando a saber información financiera y demás conceptos, brindando confiabilidad y transparencia hacia los usuarios.
- Objetivos de cumplimiento: relacionados con el cumplimiento de las leyes de las cuales debe cumplir la organización, debiendo desarrollar sus actividades en base a sus regulaciones.

### 1.2.2 Ambiente de control

Lo definimos como el ambiente en donde se lleva a cabo las actividades organizacionales. Se encuentra integrado de los valores y la filosofía que posee la empresa, como también por los factores externos, como lo son la competencia y el espacio donde se desarrolla. Se considera el cimiento de los demás elementos, ya que proporciona las bases para la estructura organizacional, la división del trabajo y asignación de responsabilidades, el estilo de gerencia y el compromiso. Los aspectos que brinda un competente ambiente de control son:

- Competencia profesional
- Delegación de responsabilidades
- Compromiso con la excelencia y la transparencia
- Confianza entre el personal
- Filosofía y estilo de dirección



- Estructura y plan organizacional
- Reglamentos y manuales de procedimientos
- Políticas en materia de recursos humanos
- Comité de Control

### 1.2.3 Evaluación de riesgos

Consiste en el análisis e identificación de riesgos relevantes, y determinar la forma para que puedan mejorarse. Este componente debe desarrollarse en todos los niveles de la organización con el fin de cumplir los objetivos de forma satisfactoria. Si bien toda empresa enfrenta riesgos internos como externos, la gerencia debe llevar a cabo la evaluación de los mismos para no afectar los bienes y recursos, conservar la imagen, y fomentar el crecimiento de la organización.

### 1.2.4 Actividades de control

Son acciones establecidas a través de políticas y procedimientos, realizadas por la gerencia y demás personal, que se llevan a cabo diariamente para cumplir con las actividades designadas, para poder mitigar riesgos, los cuales podrían tener posibles impactos en los objetivos organizacionales.

Son de naturaleza preventivas o de detección, manuales o automatizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas. Pero sin importar su tipo, todas apuntan en beneficio de la organización, con un fin en común de ser la forma indicada de lograr los objetivos propuestos.

#### 1.2.4.1 Información y comunicación

La información debe ser eficaz en contenido y tiempo, y comunicada al personal en forma indicada, de modo que permita cumplir con sus actividades correspondientes. La misma debe ser confiables, para poder llevar a cabo el control de una entidad, y tomar las decisiones correctas respecto al uso y aplicación de los recursos, siendo los estados financieros una parte importante de la información de la entidad.

### 1.2.5 Supervisión y seguimiento

Los sistemas de supervisión y seguimiento están diseñados para verificar si los componentes y principios se encuentran funcionando, para determinar si hay desviaciones, siendo

importante determinar, supervisar y medir la calidad del desempeño de la estructura de control interno, teniendo en cuenta: tarea de monitoreo durante el desarrollo de las actividades, las evaluaciones separadas, condiciones reportables y el rol de cada miembro de la organización en los niveles de control. La evaluación conducirá a la identificación de los controles débiles y así adoptar medidas correctivas que mantengan el objetivo dentro de los límites establecidos.

### 1.3. Control interno en Pymes

Tal como describe Klius et al., (2020), el desarrollo moderno de las relaciones económicas tanto a nivel macro como micro tiene como objetivo asegurar el crecimiento económico y mejorar el bienestar de la población, que depende de la operación exitosa de cada entidad económica individual. Al mismo tiempo, y en las condiciones actuales de competencia creciente, la eficacia de la empresa se ve afectada por un gran número de riesgos internos y externos, por lo que la calidad de la organización del sistema de control interno tiene su relevancia. Ante los cambios de la globalización, los dueños de negocios están tratando de maximizar los ingresos y, al mismo tiempo, tomar un lugar digno entre los competidores. Sin embargo, en este asunto, la cuestión del gobierno interno corporativo ocupa un lugar importante, que, lamentablemente, requiere mejoras. En este sentido, existen diferencias entre las grandes y pequeñas empresas, ya que prácticamente no tienen conocimientos en relación con el control de la ejecución de las actividades de la empresa para la adopción de decisiones de desarrollo estratégico.

Estudios realizados en varios países extranjeros demostraron la importancia de la aplicación del sistema de control interno en la empresa y el 70% del número total de empresas en quiebra en los Estados Unidos se reveló debido a la falta de un sistema de control interno eficaz (Mengmeng Luo, 2017 citado en Klius et al., 2020).

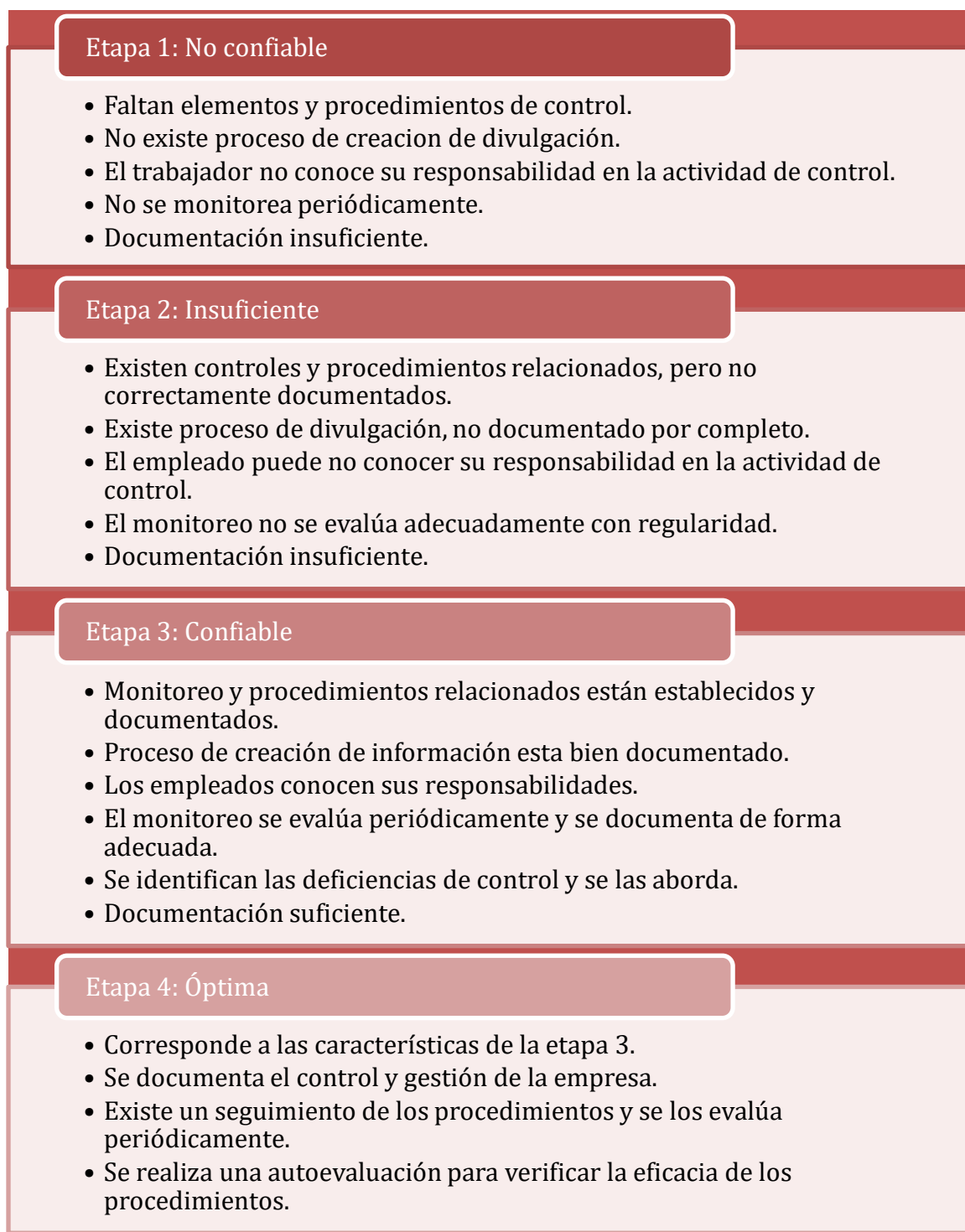
En la actualidad, el control interno tomó mayor importancia en las empresas debido a que se encuentran en un ámbito cada vez más exigente. Desde este enfoque, tanto en el sector contable, como también administrativo es necesario ejercer mayor control dentro de la empresa para poder lograr las metas de la organización. Las micro, pequeñas y medianas empresas, tienen como principales características la falta de formalidad y estructura organizativa, efecto que radica en su gran mayoría por tratarse de negocios familiares, donde no se encuentran establecidos procedimientos, estructuras organizativas o por el contrario existen estos lineamientos y son desconocidos por los miembros de la organización. Desde

este punto de vista la existencia de un adecuado control interno es fundamental dentro de este tipo de organizaciones para lograr optimizar los recursos y fortalecer el desempeño de las empresas, tanto en la parte operativa como en lo administrativo, consiguiendo multiplicar las utilidades, generar mayor confiabilidad sobre el crecimiento futuro y su permanencia en el tiempo, aprovechando las oportunidades externas de nuevas inversiones.

A continuación, la figura 1, revelara las diferentes etapas de la formación de un modelo de confiabilidad de un sistema de control interno.

## Figura 1

### *Etapas de la formación de un modelo de confiabilidad del control interno*



Fuente: modificado de (Deloitte & Touche, 2003)

Así como lo describe la figura anterior, mediante se perfeccione la aplicación de los sistemas de control y sus diferentes procedimientos, se obtendrá a la vez un mejor resultado, lo cual se verá reflejado en el progreso de los objetivos organizacionales.

## 2. Estudio descriptivo sobre el sistema de control interno de la pyme del rubro comercial “Tauil Centro de Compras”

### 2.1 Información histórica de la empresa.

“Tauil Centro de Compras” es una empresa familiar, ubicada en la ciudad de Frías, provincia de Santiago del Estero, la cual se dedica a la venta y preventa de productos, contando con diferentes sectores en donde se puede encontrar carnicería, verdulería, fiambrería, panadería, entre otros insumos.

Si bien hoy es denominada como empresa, este negocio se remonta al año 1968, desarrollándose en su comienzo por el abuelo de los presentes dueños quien, en su camión, salía a revender por las zonas aledañas a su localidad, una ciudad llamada Frías, perteneciente a la provincia de Santiago del Estero.

Todo sacrificio fue continuado por su hijo, Rene Tauil, que con mucho esfuerzo siguió con la reventa de productos comestibles y de limpieza. Cada día a las seis a.m. iniciaba su recorrido en camión, cumpliendo con un circuito de pueblos cada día de la semana, llevando mercadería para vender a quioscos y almacenes de a distintas zonas, como lo son San Antonio, Ancasti, Ipizca, entre otros más.

Rene trascendió muchos obstáculos en el camino, propios de la economía argentina, lo que lo llevó a fundirse. Pero siguió adelante, para mantener a su familia que en ese momento ya estaba compuesta por cuatro hijos, y su esposa.

Al pasar de los años, con el crecimiento de sus niños, encontraría la ayuda para comenzar la expansión. Se establecieron en la ciudad de Frías, brindando atención al público a través de un almacén, quienes con mucho desempeño atendieron con la ayuda de pocos empleados, y a la vez continuaron con las visitas semanales a los pueblos cercanos.

Con el tiempo, y los hijos grandes, surgió la oportunidad de colocar sucursales. Primero se instalaron en Recreo, ciudad perteneciente a Catamarca, y luego se asentaron en San Fernando del Valle de Catamarca. Ambas sucursales crecieron exponencialmente, siempre con la presencia de sus dueños, quienes viajaban a diario a las mismas.

En la actualidad, ya han pasado dos años de la inauguración del supermercado en la ciudad de Frías, con mayor espacio y góndolas para la comodidad del cliente que se acerca. Cuenta también con carnicería de excelente nivel y calidad, de producción propia, desde el engorde

de los terneros hasta la exposición en las heladeras. Posee también panadería interna, la cual elabora con los mejores insumos, encontrándonos siempre con productos frescos y de mucha variedad.

Con respecto a la distribución de zonas aledañas, se ha crecido en la flota de camiones, llegando así a más de 15 zonas todas las semanas, que está destinado para aquellos comerciantes que no le es posible visitar el centro de compras.

Hoy en día, Rene es el encargado del stock de la mercadería de las tres sucursales, siempre apoyándose en sus hijos, quienes son sus pilares. Pero, además sigue haciendo su recorrido de preventa a zonas cercanas, tomando pedidos a sus clientes más fieles, quienes siempre lo eligieron, ya que se define por su vocación y entrega al rubro.

## 2.2 Estructura organizativa y composición del personal.

Se llevó a cabo el estudio de la composición y organización del personal con la que emprende cada día, mediante observación y consultas al directivo y al personal. Identificamos que la empresa se encuentra compuesta por un total de 60 empleados, quienes desarrollan tareas, tanto dentro como fuera del supermercado. Aquellos puestos que se desempeñan son:

- Dentro del establecimiento: atención al público, reposidores, encargados del aseo, seguridad.
- Fuera del establecimiento: chofer, vendedor, repartidor.

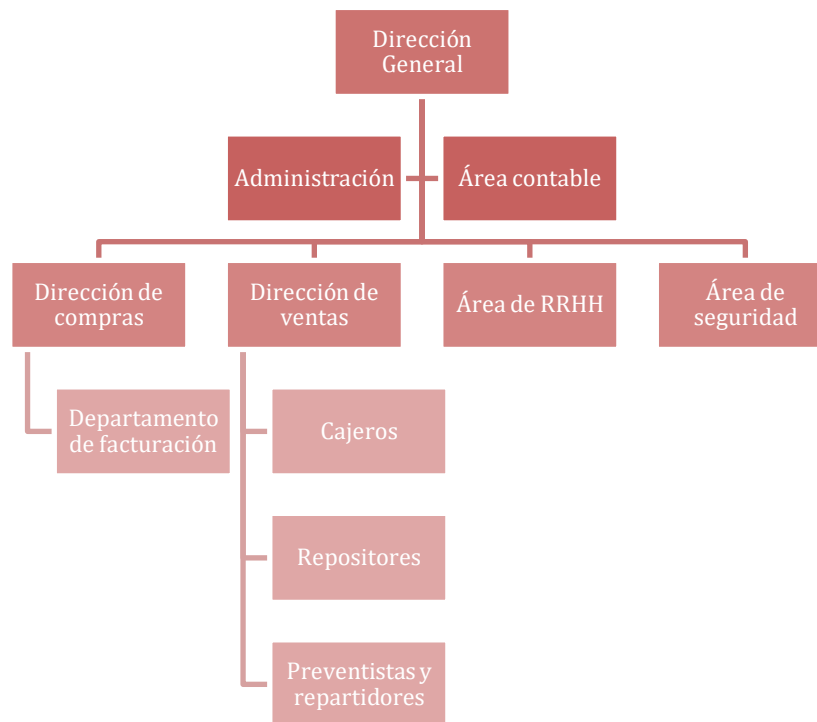
La dirección de las actividades está conformada por el encargado de stock, dirección de ventas, y dirección de compras. Para llevar a cabo las tareas diarias, cuentan con el apoyo y supervisión del sector de recursos humanos, y el sector de seguridad e higiene. Por último, se encuentra el área administrativa y contable, que además está apoyada por estudios contables y jurídicos externos. Al ser una empresa familiar, la dirección general es más informal, y está constituido por los dueños que a la vez son los directores de las distintas áreas que se identificaron, siendo un eje principal al momento de tomar una decisión, aportando el conocimiento y experiencia que posee cada uno.

Así, evaluamos la estructura organizativa de la empresa, e identificamos un organigrama de tipo vertical, un gráfico que representa los niveles jerárquicos de la empresa.

A continuación, graficamos el organigrama de la empresa en cuestión.

**Figura 2**

*Organigrama de la empresa familiar*



### 2.3. Herramientas estratégicas

#### Misión.

Una gran familia sirviendo desde siempre a la comunidad, con el objetivo en común de brindar la mejor experiencia con enfoque personalizado, ofreciendo el mejor precio del mercado, y adaptándose continuamente a las necesidades del cliente.

#### Visión.

Ser elegidos y reconocidos por el esfuerzo y desempeño diario, brindando la mejor calidad y precio de la zona y alrededores, orientado a satisfacer al cliente, acompañado de un buen servicio y atención.

#### Valores.

- Compromiso: Brindar una experiencia de compra satisfactoria, dando confianza y comodidad.
- Innovación: Ofrecer nueva tecnología para acelerar el proceso de compra.

- Honestidad: Trabajar de forma íntegra y con transparencia.
- Unión: Trabajar de manera unida.

#### 2.4 Recolección de información.

En la presente investigación, se recolectaron datos de utilidad mediante entrevistas al personal, y además se observó el desempeño de cada una de las actividades puestas en marcha por los distintos puestos. Los datos utilizados son todos aquellos extraídos de la realidad diaria de la empresa en estudio, apoyándonos en nuestro criterio profesional.

Las técnicas de investigación utilizadas fueron, la entrevista en profundidad, realizadas a los dueños de la empresa, y al personal clave de la organización. La misma se llevó a cabo mediante preguntas pertinentes al tema en estudio, con el motivo de conocer la realidad de la empresa.

El desarrollo de la investigación contiene preguntas a los participantes, para poder determinar qué nivel de conocimiento posee en términos de control interno, los desempeños que realizan y las problemáticas de la empresa.

Se utilizó, además, la técnica de observación directa y sin participación del investigador. Con el objetivo de adquirir nuevos conocimientos sobre la empresa y el entorno de la misma, para detectar inconsistencias en los procesos, que sirven de base para el posterior análisis. Además, se observó de manera directa las distintas formas de registración de las facturas emitidas y recibidas y también la manera de registrar las cobranzas y los pagos que la empresa realiza.

En cuanto a los instrumentos utilizados, se realizó un protocolo de preguntas dirigidas a los directores de cada área, también se aplicó un cuestionario dirigido a los empleados de la empresa que consta de un par de preguntas, con el objetivo de conocer en profundidad la organización y su estructura, los sistemas de control utilizados, y la ejecución de funciones, y así obtener información precisa para conocer la situación real de la empresa.

En la siguiente tabla se definirán las preguntas realizadas.

#### **Tabla 2**

*Protocolo de preguntas realizadas en entrevista.*



<b>Área de Investigación</b>	<b>Preguntas</b>
Perfil de los entrevistados	Nombre de la persona, cargo que desempeña en la compañía y tiempo de permanencia en esta.
Características de la empresa	Reseña histórica, industria donde realiza actividades.  Misión. Visión. Objetivos.
Estructura organizativa	Estructura formal de la empresa. Organigrama  Líneas de comunicación, niveles de autoridad, responsabilidades y funciones.
Circuitos de Caja	Cómo se realizan pedidos y la forma de pago  Proceso de ventas  Variedad de productos que ofrecen al cliente  Proceso de facturación, cobros y registro de facturas  Sistema de inventarios actual
Control Interno	Mecanismos de control interno que efectúa la empresa  Flujogramas y manuales de procedimientos que posean  Identificación de puntos clave de control, principales riesgos y su impacto

Fuente: Elaboración propia.

El cuestionario realizado al personal se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 3***Cuestionario al personal*

<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>			
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>		<b>Observaciones</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
Posee un código de conducta.			
Se organizan capacitaciones.			
Se realiza evaluación de desempeño.			
Existe la separación de funciones.			
Se comunican los objetivos.			
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>			
Se evalúa al empleado por objetivos.			
Se realiza informe periódico sobre el desempeño.			
Se realizan inventarios físicos periódicamente.			
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>			
Se provee canales de comunicación.			
Se informa acerca de las funciones y responsabilidades de cada uno.			
El administrador recibe de manera oportuna la información financiera.			
<b>MONITOREO</b>			
Se realizan conciliaciones periódicas.			

Se realizan acción de supervisión al empleado.			
Se realizan arquezos de caja.			
Se evalúa al personal directivos.			

Fuente: Elaboración propia

#### 2.4.1 Resultados de la entrevista y el cuestionario

A continuación, se muestra de forma resumida los resultados obtenidos a partir de las técnicas utilizadas.

**Tabla 4**

Entrevista realizada a los dueños de la empresa “Tauil Centro de Compras”

<b>Área de Estudio</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Conclusiones</b>
Cargo	Dueño. Encargado de administración, y de ventas.	Se seleccionó uno de los dueños, quien tiene conocimiento amplio de las distintas áreas.
Actividad principal de la empresa	Venta y preventa de productos de supermercado.	La actividad principal es la venta y preventa de mercadería.
Antigüedad de la empresa	Sus primeros pasos fueron en 1968	Si bien no se consideraba aun una empresa, es gracias a ese comienzo el lugar donde hoy se encuentran
Objetivos estratégicos.	Brindar una experiencia de compra personalizada, adaptándonos a la realidad de cada cliente.	Estructura estratégica no formalizada.
Razón de la empresa	Sustento de la familia, y de la familia del personal.	Se identifica criterios unificados entre los directivos.

	Enfocada en satisfacer al cliente.	
Características de la competencia	Cadenas de supermercado, con grandes posibilidades de competir con menor precio.	No poseen estudios de competencias donde se permita conocer con exactitud ventajas y desventajas.
Principales problemas	Falta de estudios en el personal.	Se observó personal sin capacitaciones. En área administrativa no existe segregación de funciones.
Oportunidades y amenazas percibidas	Oportunidad: captar nuevos clientes.  Amenazas: competencia.	Se observa que la empresa posee capacidad de crecimiento por su competencia de precio en el mercado. Pero se encuentra en una situación inflacionaria difícil de afrontar.

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con los resultados obtenidos, se agrega información sobre los cuestionarios realizados. Los datos son expresados en porcentajes, donde 100% representa al total de la muestra.

**Tabla 5**

*Cuestionario realizado al personal de la empresa.*

<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>			
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>		<b>Observaciones</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
Posee un código de conducta.	50%	50%	Existe un código implícito sin formalizar
Se organizan capacitaciones.	0%	100%	No se realizan capacitaciones
Se realiza evaluación de desempeño.	25%	75%	Solo existe sistema de sanciones por error
Existe la separación de funciones.	50%	50%	Existe separación de funciones. Sin embargo, se puede cambiar de área al

			empleado por diferentes razones
Se comunican los objetivos.	0%	100%	No existe una comunicación formal de objetivos
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>			
Se evalúa al empleado por objetivos.	25%	75%	No se formaliza una evaluación del empleado, sino que se encuentra de manera informal.
Se realiza informe periódico sobre el desempeño.	0%	100%	No se realizan informes de desempeño.
Se realizan inventarios físicos	100%	0%	Si se lleva un control de inventarios.
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>			
Se provee canales de comunicación.	100%	0%	La comunicación es verbal o mediante teléfono.
Se informa acerca de las funciones y responsabilidades de cada uno.	75%	25%	No existe un manual de procedimientos, sin embargo, se conoce la función de cada uno.
El administrador recibe de manera oportuna la información financiera.	100%	0%	Todos los meses recibe información pertinente.
<b>MONITOREO</b>			
Se realizan conciliaciones periódicas.	100%	0%	Se realizan conciliaciones mensuales.
Se realizan acción de supervisión al empleado.	50%	50%	Se realiza de manera informal, no existe un seguimiento detallado.
Se realizan arqueos de caja.	100%	0%	Se realiza dos arqueos de caja por día, correspondientes al cierre de la mañana y al de la noche.
Se evalúa al personal directivos.	0%	100%	No se evalúa al personal directivo.

Fuente: Elaboración propia

## 2.5 Análisis FODA

Un análisis FODA es un proceso que tiene como objetivo identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, para tenerlas en cuenta a la hora de definir la estrategia de la empresa, teniendo así presente lo que constituye a cada empresa y mejorar la eficacia y eficiencia de la misma.

Si bien varía según el rubro al que pertenece, y al análisis que se realiza, se considera que las fortalezas son la ventaja competitiva, la razón por la cual tu organización puede superar a la competencia. Las oportunidades son aquellos hechos que suceden en el mercado que se opera, y se utilizan a favor del crecimiento. Las debilidades son las falencias propias y aspectos negativos que se deben conocer e identificar para poder mejorar. Y las amenazas son las circunstancias propias del ambiente en que nos encontramos, que puede afectar a la realidad de la organización. Se aplicó un análisis FODA sobre la empresa en estudio, y se determinó resultados descriptos en el siguiente gráfico.

**Tabla 6**

*Análisis FODA de la empresa “Tauil Centro de Compras”*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Unión familiar.</b></li><li>- <b>Presencia constante y dedicación laboral de sus integrantes.</b></li><li>- <b>Cartera de proveedores de productos de primera calidad al mejor precio.</b></li><li>- <b>Grupo de profesionales que brindan buen asesoramiento.</b></li><li>- Experiencia en el rubro</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Promociones bancarias al cual adherirse para promocionar el negocio.</li><li>- Compra de productos subsidiados, permite disminuir precios.</li><li>- Posibilidad de préstamos bancarios a baja tasa de interés para continuar creciendo.</li><li>- Ayuda social a los ciudadanos por parte del estado.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Falla en la distribución de tareas entre los familiares, derivando en discusiones internas.</b></li> <li>- <b>Ausencia de sector de recursos humanos.</b></li> <li>- <b>Falla o falencias en el control de stock de la mercadería.</b></li> <li>- <b>Falta de tecnología en ciertas partes del proceso de control.</b></li> <li>- Control interno deficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constante inspección de entes públicos.</li> <li>- Desabastecimiento de productos (aceite).</li> <li>- Inflación constante y situación económica del país.</li> <li>- Constantes aumentos de sueldos.</li> <li>- Ausencia de fábricas, disminuyendo el poder adquisitivo de la zona.</li> <li>- Zona de alta competencia.</li> </ul>
--	---

Fuente: Elaboración propia

## 2.6 Cuadro de mando integral (CMI)

Se realizó un CMI, aplicado a la empresa en estudio. Esto permite medir la situación, evolución, objetivos y resultados de la empresa, desde una perspectiva estratégica y general.

La utilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI), como modelo de control y como modelo de gestión estratégica, posee un balance entre ambos puntos, ajustándose a las necesidades, intenciones y características de la organización y los requerimientos de su contexto, en función de incrementar la eficiencia y eficacia de la entidad.

Seguidamente, se presenta el CMI.

### Figura 3

*Cuadro de Mando Integral de la empresa "Tauil Centro de Compras"*



El Sistema de Control Interno y el Modelo CMI disponen del mismo propósito trascendente de inducir una elevación progresiva y sostenible de la eficiencia y eficacia, estratégica y operacional, de la entidad. Tanto el control interno, como el CMI, convergen en cumplir con los objetivos, visiones y estrategias de la entidad, brindando un efectivo monitoreo de resultados, basado en un sistema de indicadores que concretan y agilizan la información y comunicación interna.



### 3. Análisis y diseño sobre sistema de control interno en la pyme del rubro comercial “Tauil Centro de Compras”

#### 3.1 Planificación de la Auditoría

Se llevó a cabo la Planificación de la Auditoría con la finalidad de realizar un relevamiento del proceso, lo cual permite identificar los puntos débiles en el sistema de control, como incumplimientos normativos. Además, de poner en evidencia las debilidades, permite elaborar un plan de acciones correctivas para prevenirlas, minimizarlas o corregirlas. También se detectan las fortalezas que presente el proceso y las acciones que permiten promover la mejora continua del mismo. Para tal fin se propone llevar a cabo, el programa de auditoría que se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 7**

Programa de Auditoría

<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA “CENTRO DE COMPRAS TAUIL”</b>			
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Evaluar y verificar el SCI desarrollado por la empresa en estudio.			
<b>PERÍODO:</b> JUNIO 2023			
<b>AUDITOR RESPONSABLE:</b> CRA. ARCANDO MICKAELA			
N°	Procedimientos	Hs de planificación	Observaciones
1	Estudio general de la empresa	1 Hs	
<b>ÁREA DEL PERSONAL</b>			
2	Entrevista/cuestionario sobre sistema de comunicación.	2 Hs	Se realizó al 80% del personal
3	Inspección ocular de la organización	1 Hs	
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>			
4	Entrevistar al encargado del área administrativa	1 Hs	Buena predisposición
5	Inspeccionar la definición de	2 Hs	

	funciones.		
<b>ÁREA DE COMPRAS</b>			
6	Entrevistar al encargado de área de compras	1 Hs	Buena predisposición
7	Entrevista al encargado del stock	1 Hs	Demora en respuesta por falta de tiempo
<b>ÁREA DE VENTAS</b>			
8	Inspección ocular del desempeño de las funciones	2 Hs	
9	Cuestionario al personal	3 Hs	Demora en la coordinación con el personal.
10	Determinación de conclusión de la Auditoría	5 HS	Conclusión de Auditoría
11	Emisión del informe de Auditoría	10 HS	

### 3.2 Evaluación del control interno de la empresa “Centro de compras Tauil”

A partir de las entrevistas, cuestionarios, y las inspecciones realizadas, se evaluó el sistema de control interno correspondiente a la empresa en estudio. Por lo tanto, se define a continuación.

#### -Ambiente de control

Centro de compras Tauil es una empresa unipersonal, familiar, compuesta por un padre y sus cuatro hijos, quienes participan de manera igual en las decisiones, siendo cada uno director de distintas áreas de la organización. En segunda línea se encuentran los profesionales, correspondientes a distintas áreas, como lo es el área contable, área de recursos humanos, área de seguridad e higiene. En tercera línea le siguen los encargados de cada área, quienes responden a los directores de las mismas, y por debajo están los puestos restantes. No existe cronograma fijado de reunión, siendo solo programado con un día de anticipación en caso de necesitar comunicar tareas claves.

Con respecto a la misión y visión de la organización, no se encuentra explícita, de modo que el personal no conoce la misma. Como así también los valores de la empresa que, si bien se conocen, no se informan al personal.

La estructura organizativa del personal se encuentra descrita en un organigrama, representando gráficamente la jerarquía de la empresa, mostrando las áreas de la compañía, y los grados de autoridad de cada uno.

#### -Evaluación de riesgos

La organización no tiene definido actividades de control, ni ninguna otra herramienta para contribuir con la mitigación de los riesgos. A pesar de esto, poseen un mecanismo de control que no se encuentra detallado, donde cada gerente de su área será el responsable del tratamiento del riesgo, teniendo en cuenta, según su experiencia, las diferentes opciones para la manipulación del riesgo.

Los riesgos que más se presentan en la empresa son:

- Laborales: la empresa presenta un sector destinado a los riesgos laborales, este se encarga de identificar y tratar el riesgo físico, preparando al personal con los elementos de seguridad, y brindando capacitaciones para el correcto desempeño de las actividades.
- Inventarios: la gestión de inventario se encuentra constantemente monitoreada por los diferentes encargados del área, sin embargo, presentan debilidades por falta de una correcta evaluación de riesgos, generando diferencias en los inventarios.
- Operativos por deficiencia humana: esto sucede muy a menudo, y a pesar de tener un sistema para encontrar el error ocurrido, no poseen un tratamiento de riesgo que ayude a mitigar los mismos, siempre incurriendo en pérdidas monetarias.

#### -Actividades de control

La empresa posee acciones determinadas para llevar a cabo el desarrollo de las actividades de control, pero estas no se encuentran establecidas en el manual de políticas y procedimientos. Además, no existe un cronograma de evaluación de los procesos, sino que, a partir de la existencia del problema, es cuando se evalúa el mismo.

El control físico es llevado a cabo por el área de control de inventario, este se realiza de manera diaria por el encargado del sector, y luego este es controlado por su superior, quien

realiza el control de manera semanal. Esto es llevado a cabo mediante inspección ocular, apoyándose en la tecnología.

Desde el punto tecnológico, las actividades de control que se ponen en marcha son las aprobaciones y autorizaciones que dependen de diferentes usuarios y contraseñas, para habilitar procesos que no se encuentran disponibles para cualquier usuario; como, por ejemplo, un cajero no puede realizar descuentos o devoluciones sin la autorización de un usuario supervisor.

En el área del manejo de la caja, los controles que se llevan a cabo son: uso de una caja chica con anotación manual de ingresos y egresos, perteneciendo solo a una persona la responsabilidad de la misma, quien debe rendir al finalizar la caja. Se realiza, además, dos cortes de caja diario, donde se procede con el control de los cajeros, cruzando los importes que emite el sistema. También está la conciliación diaria y continua con los bancos, en referencia con el ingreso y egreso de transferencias, y los debidos asientos correspondientes en el sistema. Por último, se procede con el conteo general, a cargo del directivo del área de administración, quien posee el acceso a la caja fuerte, dando por finalizado el cierre de caja.

Una de las grandes deficiencias del SCI que contiene la empresa, es la falla en la segregación de responsabilidades, siendo importante para disminuir los riesgos de error. No se aplica separación de funciones entre los dueños. Por lo tanto, el registro, la ejecución, autorización y aprobación, recaen muchas veces en una sola persona de la organización, dando lugar a nuevos errores.

#### -Información y comunicación

La información de la empresa es almacenada en un sistema software, el cual está diseñado por una empresa externa, quienes brindan el servicio de mantenimiento a través de un pago mensual. Se ingresa al sistema mediante usuarios y contraseñas, para cada uno de los mandos altos de la organización, enviando la información a carpetas particulares, ubicadas en la computadora principal de la organización. Además, se utiliza mucho archivar información en papel, organizados en cajas, preservados en depósitos de la empresa, corriendo el riesgo de la pérdida de los mismos.

En relación a la comunicación, la empresa se maneja de manera telefónica o por correo electrónico, dependiendo de la complejidad de la información. Con respecto al personal de niveles inferiores, la comunicación se da mediante canales informales, de manera oral, siendo

este el más utilizado. Por último, el uso de carteles, usados de manera masiva de comunicación, son utilizados por el área de recursos humanos, y seguridad e higiene.

#### -Supervisión y seguimiento

Los encargados de cada área son los responsables de la verificación de los cumplimientos de supervisión y seguimiento. Se ponen en práctica evaluaciones en conjunto, con el fin de poder incorporar el concepto de progreso continuo, y determinar si los componentes están presentes y funcionando.

En cuanto al capital humano, un bajo porcentaje no se encuentra capacitado. Estos son supervisados por el área correspondiente midiendo el desempeño del personal, actuando rápidamente en caso de registrar algún inconveniente

Con respecto al área tecnológica, se informa a la empresa que brinda el servicio en caso de tener alguna sugerencia, y ellos son los encargados de realizar los ajustes pertinentes, los cuales algunos son hechos con ciertas demoras.

A fin de intentar un mejoramiento, se comunica a la parte responsable las deficiencias correspondientes de cada área, para tomar acciones correctivas. Por último, no se supervisa las acciones correctivas para determinar si realmente se corrigen oportunamente.

### 3.3 Evaluación del SCI por áreas

#### -Área del personal

Luego de efectuar el cuestionario al encargado del área, y de la inspección ocular llevado a cabo por el equipo de auditoría:

- Se encontró personal trabajando sin la protección requerida, con falla en la supervisión.
- Las asistencias, vacaciones y certificados son tomados en papel, dejando margen de error por falta de anotación.
- Las liquidaciones de sueldos son realizadas por un estudio contable externo, este no posee en tiempo las novedades, compartiendo con errores el presentismo o vacaciones.
- El armado del sueldo, pago, e imputación del mismo, son hechos por la misma persona.

- El archivo de los recibos de sueldos firmados no se encuentra completos.
- No se mide la capacitación y desarrollo a la hora de contratar nuevo personal
- No se evalúa la motivación del personal
- No se realiza políticas de motivación.
- No existe política de sanción por mal desempeño del personal

#### -Área Administrativa

Se procede a desarrollar lo obtenido a partir de la entrevista al encargado del área administrativa y al personal que lo compone, sumando la inspección realizada.

- No existe segregación de funciones, el encargado de pagar y de imputar es la misma persona.
- Se conocen los usuarios y claves de los altos mandos, permitiendo acceso a grandes movimientos.
- Se realiza extracción de caja y no se imputa, generando faltantes.
- La recepción de la factura, y la emisión del pago, incluyendo la imputación del mismo, es realizado por la misma persona.
- No se realiza conciliación periódica de proveedores.
- No se realiza de forma periódica el control de los egresos realizados por el personal de las demás sucursales.
- No existe un registro de firmas y régimen de autorizaciones.
- No existe estructura organizativa.

#### -Área de compras

A partir de las entrevistas efectuadas a los encargados del área de stock, y al área de compras, se detecta los siguientes errores correspondientes al sistema de control interno del sector. Cabe aclarar que el área de stock pertenece al área de compras, no existiendo distinción entre los sectores.

- Se controla de forma manual precio de la mercadería que ingresa, a veces con demora de actualización del mismo, generando pérdida por no automatizar el proceso.
- No se registra de manera oportuna las compras de mercadería
- No se lleva registro de documentación de ordenes de compras formuladas por el departamento de compras.

- El personal de recepción de mercadería no posee orden de compra para controlar lo que se recibe.
- No posee políticas de compras, establecidas por le empresa.
- No existe un catálogo de proveedores en la empresa.
- No hay controles adecuados para salvaguardar de que se hagan compras excesivas
- El sistema de control de stock no es realizado en su totalidad por un sistema computarizado.
- No existen informes de recepción de mercadería.
- No está contratado ningún servicio de aseguramiento para la mercadería en tránsito.
- No se brinda charlas de concientización al personal informándoles sobre los resultados, y aceptando sugerencias.
- No se confronta inventarios físicos con los registros contables.

#### -Área de ventas

Se llevó a cabo los cuestionarios a un gran porcentaje del personal del área de ventas, incluidos los puestos de encargado, supervisor de cajas y cajeros. Sumamos a esto la inspección ocular del equipo de auditoría. Los datos obtenidos son:

- La tarjeta de autorización se encuentra en mano del supervisor, quien en ocasiones se la deja a disposición de los cajeros.
- En ocasiones no se genera la nota de crédito, cuando sucede una devolución.
- El encargado del precio de góndola no lo mantiene actualizado constantemente, generando pérdidas.
- No existe personal que controle la mercadería con su factura correspondiente al salir del salón.

## **INFORME DE AUDITORÍA**

Informe de Auditoría de la empresa Centros de Compras Tauil.

**Destinatarios:** Centro de Compras Tauil

**Emisores:** Cra. Arcando, Mickaela B.

**Lugar y fecha de emisión:** Frías, Santiago del Estero, 30 de junio de 2023

-----  
ARCANDO MICKAELA, B.

DNI: 39.495.564



# INFORME DE AUDITORÍA

Frías, 30 de junio de 2023

GERENTE GENERAL DEL CENTRO DE COMPRAS TAUIL

Presente. –

De mis consideraciones:

Se ha efectuado la Auditoría Interna al supermercado denominado “Centro de Compras Tauil” de la Ciudad de Frías, provincia de Santiago del Estero, en el período 30 de junio del 2023, con la finalidad de evidenciar el nivel de deficiencias y errores, desarrollados en el sistema de control interno utilizado.

Se realizó la Auditoría Interna de los sectores de Área de Personal, Área Administrativa, Área de Compras, y de Área de Ventas; evaluando también aspectos generales de la empresa que podían influenciar en dichos sectores.

La auditoría interna de la empresa “Centro de Compras Tauil” se realizó con el objetivo de evaluar la eficiencia de las operaciones y recursos actuales de la empresa, la confiabilidad de la información de cada área o sector, las políticas existentes y así proponer la readecuación del Sistema de Control Interno para que el mismo sea satisfactorio.

En base a las actividades realizadas en el supermercado “Centro de Compras Tauil”, se efectúa los siguientes comentarios, conclusiones y recomendaciones, detallando las deficiencias y omisiones de controles en cada área, debiendo atender de inmediato para mitigar posibles riesgos. Serán expresados dentro del texto del informe, dirigidos a los directivos responsables, los mismos que establecerán los mecanismos adecuados para poner en práctica las recomendaciones.

En base a la auditoría interna realizada y como consecuencia de la misma se presenta el siguiente informe que, además, contiene:

- Anexo I: Manual de procedimientos de actividades
- Anexo II: Propuesta de Sistemas de Control Internos satisfactorio

## **RESULTADOS**

### **ÁREA DEL PERSONAL**

A partir de la Auditoría realizada al sector personal, se ha identificado que el mismo se encuentra con deficiencias, lo que no permite optimizar las funciones en la empresa, ni verificar si efectivamente están contribuyendo al logro de la empresa. Uno de los grandes errores es la falta de políticas de motivación, lo que conlleva a un trabajo sin estímulo. Otro error grande es la falta de políticas de sanción, lo que llevaría a cambiar comportamientos, no tratando de castigar, sino de modificar una conducta inadecuada.

Con respecto a la contratación de nuevo personal, en la mayoría de las contrataciones, y al tratarse de personal de mando bajo, no se solicita capacitación alguna de los mismos.

El área de seguridad e higiene realiza la identificación y análisis de riesgos que podrían contraer aquellos operarios que efectúan trabajos físicos, lo que conlleva a un tratamiento de los riesgos, comprando la vestimenta y calzados necesarios para cada actividad. Sin embargo, se identificó operarios sin la vestimenta necesaria, siendo esto responsabilidad de la falta de supervisión del área correspondiente.

En relación a las asistencias, vacaciones, o inasistencias por enfermedad, se identificó que las mismas son tomadas a mano por una sola persona, que no recorre toda el área, desconociendo el real número de faltantes por día. Por consiguiente, se encuentra una gran ausencia de personal de diferentes áreas, con o sin certificado. Esto resulta también, en novedades mal compartidas al estudio contable que realiza las liquidaciones de sueldo, llevando a un pago de liquidaciones que no corresponde.

No se brindan charlas motivacionales ni de concientización, ni se informan los resultados, ni se aceptan sugerencias sobre el clima laboral del personal.

### **ÁREA ADMINISTRATIVA**

Según los resultados obtenidos, en el área administrativa no posee la segregación de funciones, donde se realizan acciones como el pago y la imputación, por la misma persona, otro ejemplo es la recepción de la factura y emisión del cheque, incluyendo la imputación del mismo, o la liquidación de sueldos, donde también el armado del pago y la imputación de este, está a cargo del mismo personal. Este es un factor fundamental que se debe aplicar, para

lograr que el control se ejerza de la manera adecuada, para que no se encuentren fallos o errores en los procedimientos.

Otra gran deficiencia, es el conocimiento público de usuarios y contraseñas de alto mando, evitando la privacidad del manejo de las actividades que posee el gerente del área.

En cuanto al área de proveedores, que se encuentra a cargo del área administrativa, no se realiza una conciliación periódica, dejando varios saldos de diferentes proveedores sin cruzar, ni verificar el correcto saldo.

Una de las grandes deficiencias del sistema administrativo, es la falla en el control de los egresos, ya que se conciben grandes egresos sin verificación de comprobantes que apoyen los viáticos correspondientes, dando lugar a la presentación de gastos que no corresponden a la empresa.

## **ÁREA DE COMPRAS**

Conforme al desempeño de las acciones realizadas para la identificación de deficiencias en el área de compras, se identificó que no se posee políticas de compras establecidas por la empresa. Al realizar la compra de la mercadería, esta no es acompañada por una orden de compra, por lo tanto, no contiene un documento de apoyo que le sirva al área administrativa al momento de pagar el pedido, ni al área de recepción quienes, además, no generan un documento de recepción de la misma.

Otra deficiencia es la falta de registración del ingreso de mercadería de manera oportuna, acompañado de la falta de control para salvaguardar de que se hagan compras excesivas.

Al momento de actualizar el precio de la mercadería, este se realiza de manera manual, sin utilizar medios computarizados en su totalidad, haciendo un proceso más lento, lo que genera una pérdida en cuanto a la venta desactualizada de los productos. También se verificó que la mercancía no es actualizada según inflación.

El sistema de control de stock se realiza de manera manual, apoyándose solo un poco en la tecnología, lo cual lo hace un proceso más tedioso. No está contratado ningún tipo de aseguramiento para la mercadería en tránsito en cuanto son llevadas de una sucursal a la otra.

## **ÁREA DE VENTAS**

Siguiendo a la devolución de los resultados obtenidos, a partir de la auditoría que se puso en marcha, se presentan los defectos pertenecientes al área de ventas, reconocidos a través de los

cuestionarios del personal. Esta área se conforma por la atención al público en un gran porcentaje.

El supervisor de cajas es el encargado de este sector, es el responsable de los movimientos que generan los cajeros. Contiene una tarjeta de autorización, que puede también eliminar facturas, y realizar descuentos. En ocasiones, esta tarjeta se encuentra en poder del resto del personal, permitiendo el uso libre de la misma, generando uso deliberado.

El precio en góndola, no se encuentra actualizado de forma continua, lo que genera diferencias en el sistema a la hora de cobrar, debiendo reconocer siempre el precio que el cliente visualizó en primer lugar, generando pérdidas por diferencias.

Si bien, el supermercado se encuentra monitoreado mediante cámaras, y por vigilancia continua, no se realiza supervisión en el egreso del cliente, cruzándolo con las facturas o tickets correspondientes. Esto resulta en una falla del control, dando lugar a la oportunidad del robo.

MATRIZ DE RIESGO

<b>AREA/SECTOR:</b> MATRIZ DE RIESGO DEL ÁREA DE PERSONAL							
<b>n.</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Escala</b>
1	Personal trabajando sin protección requerida	Riesgo de contraer lesiones que pueden evitarse	Supervisar al personal y verificar el uso correcto de la protección requerida.	3	4	12	Media
2	No se realiza políticas de motivación	Desmotivación que afecta al clima laboral. Pérdida de eficiencia.	Crear planes de incentivos. Ofrecer oportunidades de crecimiento.	2	3	6	Media
3	No se realiza políticas de sanción	Falta de disciplina y responsabilidad. Deterioro del clima laboral. Ausencia de control y orden.	Comunicar incumplimientos laborales. Realizar sanción disciplinaria conforme a lo establecido por el convenio.	3	3	9	Media
4	No se mide capacitación y desarrollo del personal	Estancamiento del personal. Falta de eficiencia e ineficacia.	Realizar encuestas/entrevistas. Medir conocimiento mediante evaluaciones. Verificar lo aprendido a través de observación/cuestionarios.	2	3	6	Media
5	No se encuentra completo el archivo de liquidaciones firmadas	Incumplimiento legal. Riesgo de reclamos laborales.	Luego de realizar un registro de forma correcta, comprobar que se encuentren todas las liquidaciones correspondientes al mes en curso.	3	5	15	Alta
6	Contador no recibe novedades de manera oportuna, para la liquidación de sueldo	Incumplimiento de horario. Incremento en las faltas.	El área de RR.HH. deberá mandar novedades del personal en tiempo y orden, al finalizar cada mes	5	2	10	Media
7	Las novedades (inasistencias, vacaciones, certificados), no se registran de manera correcta.	Imposibilidad de una correcta liquidación	Cada encargado deberá notificar al área de RR.HH. en caso de faltante de personal.	5	3	15	Alta
<b>Evaluación de riesgo del área</b>						<b>73</b>	

Máximo Riesgo Total	<b>175</b>
Mínimo Riesgo Total	<b>7</b>
Riesgo Total Aceptado	<b>70</b>
Máximo Riesgo Individual	<b>25</b>
Mínimo Riesgo Individual	<b>1</b>

Se realizó la evaluación de riesgos que posee la empresa en estudio, a través de una matriz de riesgo. La misma arroja un riesgo de área de 73, comparándolo con un riesgo total aceptado de 70. Por lo tanto, se determinó que el área del personal presenta un riesgo medio, considerando que el mismo podría presentar mejoras mediante a aplicación correspondiente de las sugerencias de control que se han efectuado.

AREA/SECTOR:		MATRIZ DE RIESGO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA					
n.	Debilidades	Riesgos	Recomendaciones	Probabilidad	Impacto	Riesgo	Escala
1	No existe segregación de funciones	Falta de responsabilidad y rendición de cuentas. Errores y omisiones de controles necesarios. Fraude interno por falta de supervisión.	Identificar las funciones claves. Dividir las responsabilidades. Establecer controles y supervisión.	5	3	15	Alta
2	Se conoce los usuarios y claves de altos mandos	Manipulación de datos importantes. Divulgación de información.	Renovar contraseñas de manera continua.	3	2	6	Media
3	Se realiza extracción de efectivo sin imputar	Inexactitud en estados financieros. Falta de transparencia financiera.	Incrementar sistema de registro. Incluir aprobación adecuada de extracciones.	5	4	20	Alta
4	No se realiza conciliación con proveedores	Realizar pagos erróneos, facturas duplicadas o no registradas. Pérdida de descuentos.	Comunicación abierta con proveedores. Conciliar cuenta de forma periódica.	3	4	12	Media
5	No se efectúa control periódico de egresos	Pérdida de dinero por gastos excesivos. Dificultades en la planificación financiera.	Establecer políticas de gastos. Utilizar procesos de aprobación. Automatizar el proceso de control de gastos.	1	3	3	Baja
6	No existe registro de firmas	Posible suplantación de identidad.	implementar sistema de registro de firmas. Establecer procedimiento de validación de firmas.	1	4	4	Baja
7	No existe estructura organizativa	Falta de claridad en roles y actividades. Falta de eficiencia. Problemas de crecimiento.	Definir roles y responsabilidades. Establecer jerarquía organizativa.	4	2	8	Media
<b>Evaluación de riesgo del área</b>						<b>68</b>	

Máximo Riesgo Total		<b>175</b>
Mínimo Riesgo Total		<b>7</b>
Riesgo Total Aceptado		<b>70</b>
Máximo Riesgo Individual		<b>25</b>
Mínimo Riesgo Individual		<b>1</b>

A partir del estudio de riesgos del área administrativa, se arrojó un resultado de riesgo de 68, comparándose con un riesgo aceptable de 70. Por consiguiente, se define como un tipo de riesgo medio, considerado como un riesgo mejorable, con la aplicación correspondiente de los controles recomendados.



AREA/SECTOR:		MATRIZ DE RIESGO DEL ÁREA DE COMPRAS					
n.	Debilidades	Riesgos	Recomendaciones	Probabilidad	Impacto	Riesgo	Escala
1	Control de precio de manera manual, sin automatización	Mayor probabilidad de error humano. Control lento y laborioso. Dificultad para mantener consistencia en precios.	Implementar sistema de gestión de precios que automatice el proceso de fijación y control. Realizar verificaciones regulares para garantizar precisión.	3	3	9	Media
2	No se registra de manera oportuna compras de mercadería	Pérdida de visibilidad del inventario disponible. Inexactitud en los estados financieros.	Definir procesos claros para el registro. Capacitar al personal encargado. Implementar un sistema de gestión automatizado que mantenga control preciso de existencias.	2	3	6	Media
3	No se lleva registro de órdenes de compra	Pérdida de seguimiento de transacciones, dificultando identificación de compras realizadas. Riesgo de pagos incorrectos. Falta de respaldo en caso de reclamos.	Establecer emisión de órdenes de compra, quién las debe emitir y como deben ser archivadas.	2	3	6	Media
4	No hay informes de recepción de mercadería	Dificultad en la gestión del inventario. Problemas en las devoluciones y reclamos por no poseer respaldo.	Establecer un proceso formal de recepción de mercadería. Utilizar sistemas de gestión automatizados.	1	2	2	Baja
5	El personal de mercadería no controla la recepción con órdenes de compra	Dificultad en la conciliación de las compras realizadas con los productos entregados. Riesgo de pagos incorrectos.	Solicitar órdenes de compra al recibir la mercadería. Realizar conciliaciones periódicas entre órdenes de compra y registros de recepción.	3	2	6	Media
6	No posee políticas de compras	Riesgo de compras ineficientes, precios no competitivos. Falta de guía para el personal que se encuentra a cargo.	Desarrollar políticas de compras documentadas que definan los procesos. Establecer límites de presupuesto.	5	3	15	Alta
7	El sistema de stock no se encuentra computarizado	Aumenta riesgo de error humano, pérdida de registro o falta de	Implementar registros electrónicos u hojas de cálculo para un seguimiento	2	2	4	Baja

		precisión. Ineficiencia en el conteo físico haciéndolo lento y propenso a errores.	más preciso. Implementar sistema de etiquetado para facilitar identificación y ubicación.				
8	No está contratado aseguramiento para mercadería en tránsito	Asume responsabilidad total de cualquier pérdida o daño que pueda ocurrir.	Evaluar riesgos posibles asociados. Investigar opciones de seguros. Contratar seguro adecuado.	2	4	8	Media
9	No se realiza charlas de concientización al personal	Desconocimiento del valor del inventario. Falta de comprensión de procedimientos de manipulación y almacenamiento.	Realizar charlas periódicas. Capacitar al personal. Comunicar políticas y procedimientos.	1	4	4	Baja
10	No se confronta inventarios físicos con registros contables	Discrepancias entre inventario teórico y existencia. Inexactitud de registros financieros.	Registrar y documentar inventario físico. Establecer procesos de conciliación regular.	3	4	12	Media
<b>Evaluación de riesgo del área</b>						<b>72</b>	

Máximo Riesgo Total	<b>250</b>
Mínimo Riesgo Total	<b>10</b>
Riesgo Total Aceptado	<b>100</b>
Máximo Riesgo Individual	<b>25</b>
Mínimo Riesgo Individual	<b>1</b>

Por medio del análisis de la matriz de riesgo del área de compras, la misma arroja una evaluación de riesgo del área de 75, en comparación del riesgo total aceptado de 100. Esto se entiende que el área de compras posee un riesgo bajo, considerándolo como un riesgo aceptable.

AREA/SECTOR:		MATRIZ DE RIESGO DEL ÁREA DE VENTAS					
n.	Debilidades	Riesgos	Recomendaciones	Probabilidad	Impacto	Riesgo	Escala
1	La tarjeta de autorización del supervisor, se encuentra a disposición pública.	Manipulación de registros y transacciones. Riesgo de eliminar facturas y generar descuentos sin la adecuada autorización.	Restringir el acceso a la tarjeta bajo estricto control. Considerar opciones de identificación más seguras.	4	4	16	Alta
2	En ocasiones, cuando ocurren devoluciones no se generan notas de crédito.	Gestión inadecuada de devoluciones sin registro formal. Provoca diferencias en stock. Genera discrepancia entre lo que se adeuda y se abona.	Implementar sistema de registro y seguimiento adecuado para devoluciones y notas de créditos.	2	2	4	Baja
3	El precio en góndola no se encuentra actualizado.	Pérdida de confianza en el cliente. Inexactitud en la facturación. Incumplimiento de regulaciones dando lugar a multas.	Establecer un sistema para actualizar precios de manera regular. Realizar verificaciones periódicas. Establecer canal de comunicación con el cliente en caso de error, generando compensación.	5	3	15	Alta
4	No se controla la mercadería del cliente, al salir del establecimiento.	Robo de mercadería. Desvío o cambios en productos. Errores en facturación.	Implementar sistema de control a la salida, cruzándolo con el ticket o factura.	3	4	12	Media
<b>Evaluación de riesgo del área</b>						<b>47</b>	

Máximo Riesgo Total	<b>100</b>
Mínimo Riesgo Total	<b>4</b>
Riesgo Total Aceptado	<b>52</b>
Máximo Riesgo Individual	<b>25</b>
Mínimo Riesgo Individual	<b>1</b>

La evaluación de riesgo que arroja el estudio de la matriz de riesgo del área de ventas es de 47, en comparación con un riesgo total aceptable de 52. Esto se entiende como un riesgo medio, encontrándose a solo cinco puntos por debajo del total aceptable. Se considera que se debe aplicar los controles recomendados para evitar un aumento de riesgo con el correr del tiempo.

## CONCLUSIÓN

En base al relevamiento realizado, se observó que la empresa posee grandes deficiencias en su sistema de control interno, concluyendo en un sistema insatisfactorio. Un sistema de control ineficiente puede tener graves implicaciones, incluyendo un aumento del riesgo de fraude, generación de errores y omisiones, incumplimiento normativo, pérdida de eficiencia y productividad, y riesgos operativos. Por lo tanto, es fundamental para la organización reconocer la importancia de implementar, establecer y mantener un sistema de control interno sólido y efectivo, que proporcione protección adecuada, promueva la transparencia y la rendición de cuentas, para mitigar los riesgos asociados a las operaciones diarias.

Esto deriva en la necesidad de aplicar un nuevo y mejorado sistema de control interno, que le permita minimizar el riesgo operativo con el que lucha a diario, ya que estos riesgos actuales se los considera significativos, pudiendo derivar en grandes detrimentos para el progreso de la organización.

Al aplicar las recomendaciones correspondientes, la organización podrá fortalecer su sistema, y reducir los riesgos asociados a las operaciones diarias. Esto proporcionará confianza en la integridad financiera, protección a los activos de la organización y promoverá la cultura de la transparencia.

En consecuencia, se sugiere realizar los cambios de manera progresiva, adaptándolos de forma integral y constante, teniendo en cuenta las deficiencias de cada sector, siendo necesario de aplicación urgente, ya que presentan un gran peligro para la continuación de la empresa.

Por último, se considera fundamental la participación de cada área, para la aplicación de un correcto sistema de control interno. El mismo, deberá ser revisado de manera correctiva por el sector de auditoría, y mejorado regularmente para adaptarse a los cambios, con la finalidad de garantizar la efectividad a lo largo del tiempo.

## ANEXOS AL INFORME DE AUDITORÍA

### ANEXO I: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ACTIVIDADES.

El siguiente manual de procedimientos es desarrollado para las actividades del sector de ventas.

#### Atención al cliente

- Ofrecer asistencia al cliente, responder a consultas
- Proporcionar recomendaciones y ayudar al cliente en su búsqueda
- Procesar los pagos, y emitir los recibos

#### Reposición y exhibición del producto

- Verificar el inventario para determinar que producto debe reponerse
- Reabastecer los estantes y asegurarse que estén correctamente etiquetados
- Mantener las áreas limpias y organizadas

#### Etiquetado de precios y promociones

- Colocar etiqueta de precios de forma precisa y actualizarla de forma periódica
- Configurar en el sistema las promociones especiales y descuentos
- Colocar carteles para informar promociones

#### Gestión de cajas

- Abrir y cerrar las cajas a comienzo y fin de cada turno
- Procesar las compras de manera precisa y eficiente
- Manejar devoluciones, descuentos, y cambios según la política del establecimiento

#### Seguimiento de inventarios

- Supervisar existencias y reponer según sea necesario
- Realizar inventarios periódicos para identificar discrepancias
- Registrar entradas y salidas de mercadería en el sistema

#### Cumplimiento de normas de seguridad e higiene

- Mantener pasillos libres de obstáculos y peligros
- Seguir procedimientos de higiene y manipulación adecuada
- Cumplir con estándares de seguridad como extintores, y señales

El siguiente manual de procedimientos es desarrollado para las actividades del sector de administración.

### Gestión de caja

- Supervisión y control de las transacciones de caja
- Realización de arqueos y conciliación de caja diaria
- Conciliación bancaria periodica incluyendo el control de cheques

### Gestión de documentación y cumplimiento normativo

- Mantenimiento y organización de archivos y documentos administrativos
- Cumplimiento de regulaciones laborales y fiscales
- Coordinación con asesores legales y contables para asegurar el cumplimiento

### Mantenimiento y seguridad del local

- Coordinación de tareas de mantenimiento del supermercado
- Mantenimiento de equipos de seguridad, como cámaras y alarmas
- Manejo de seguros y seguimiento de políticas de seguridad

### Procesamiento de proveedores y facturas

- Verificación y registros de proveedores
- Conciliar saldo con proveedores
- Procesamiento de facturas y correspondiente pago a proveedores

### Apertura y cierre de caja

- Realizar conciliación inicial para asegurarse de que los registros coincidan
- Al cierre de caja realizar conteo y registro general asegurandose de no tener faltantes

El siguiente manual de procedimientos es desarrollado para las actividades del sector de compras.

## Evaluación de proveedores

- Identificar y evaluar posibles proveedores basandonos en criterios de calidad, precio y cumplimiento de normativa
- Realizar investigaciones y obtener referencias de proveedores potenciales
- Establecer acuerdos comerciales y negociar terminos y condiciones

## Gestión de pedidos y entregas

- Realizar pedidos de productos a los proveedores según las necesidades de demanda
- Coordinar y asegurar la entrega de los productos
- Verificar la calidad y cantidad de los productos recibidos.

## Control de inventarios

- Registrar y mantener actualizado el inventario de productos
- Realizar seguimiento de existencias y anticipar la reposición cuando sea necesario
- Identificar y reportar discrepancias con los productos recibidos

## Negociación de precios y condiciones

- Negociar precios competitivos y condiciones favorables con proveedores
- Establecer acuerdos de suministro a largo plazo para garantizar una relación estable y beneficiosa para ambas partes
- Realizar análisis comparativos de precios y calidad de diferentes proveedores

## Gestión de reclamaciones y devoluciones

- Gestionar reclamos relacionados a productos defectuosos, o cualquier problema de calidad
- Coordinar devoluciones y reemplazos de productos según políticas establecidas

## Evaluar desempeño del proveedor

- Evaluar el desempeño de los proveedores en términos de calidad, y precios
- Buscar oportunidades de mejora



## **ANEXO II: PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO SATISFACTORIO PARA LA EMPRESA CENTRO DE COMPRAS TAUIL.**

Un sistema de control interno para un supermercado es crucial para garantizar la eficiencia operativa, la protección de activos y el cumplimiento de las regulaciones. Seguidamente detallamos componentes claves de deben incluirse en el sistema de control interno de la empresa Centro de Compras Taulil.

Propuestas generales:

- Separación de funciones: Se debe dividir las responsabilidades entre los distintos ejecutivos para no dar lugar a la oportunidad de fraudes. Esto surge en todas las áreas de la organización, lo cual debe evitarse por completo. Algunos ejemplos de las acciones en las que se debe dividir responsabilidades son:
  - El manejo de efectivo: la persona responsable de recibir el efectivo, no debe tener acceso a las áreas de almacenamiento de dinero, ni debe tener acceso al arqueo y conciliación de la caja final.
  - Registro de ventas e inventario: el personal que registra la venta, no debe tener la capacidad de modificar los registros de inventarios. El encargado de inventario debe ser el único responsable de mantener y controlar los registros de existencias y de realizar las conciliaciones correspondientes.
  - Aprobación de descuentos y devoluciones: se debe establecer un procedimiento para la aprobación de descuentos significativos o devoluciones de productos, estas deben recaer en una persona diferente al cajero.
  - Compras y recepción de la mercadería: la persona que realiza la compra y negocia con el proveedor, debe ser distinta a la que recibe físicamente la mercadería. Este último debe verificar la calidad y cantidad de los productos recibidos, asegurándose a través de una orden de compra, que coincidan con el pedido realizado

Es importante que la separación de funciones se implemente adecuadamente y se sigan los procedimientos establecidos para garantizar la eficacia del control interno de la organización.

- Políticas y procedimientos: Establecer políticas y procedimientos claros para todas las áreas operativas de la empresa, debiendo ser informados por escrito, y seguido por todo el personal. A continuación, se describen políticas y procedimientos a implementar:

-Política de manejo de efectivo: se debe establecer los límites de efectivo en caja, y procedimientos para contar y registrar el efectivo, definir quienes tienen el acceso y en que situaciones, y establecer medidas de seguridad para el transporte y almacenamiento del efectivo, como lo es el uso de la caja fuerte.

-Política de ventas y devoluciones: Establecer políticas claras sobre cómo se procesan las transacciones de venta, incluyendo métodos de pago, políticas de devolución y reembolso, y procedimiento en caso de reclamo de cliente.

-Política de compras y recepción de mercadería: Establecer proceso para realizar compras de mercadería, definir los requisitos de selección de proveedores, y establecer procedimientos para la recepción de la mercadería, incluyendo la comparación de órdenes de compras y la inspección de la calidad y cantidad del producto.

-Política de inventario: Establecer procedimientos para el registro y control de inventario, incluyendo métodos de conteo periódico, conciliación con los registros, y detección de pérdidas o errores. Definir las responsabilidades sobre el manejo de inventario, incluyendo acceso a los depósitos.

-Política de seguridad: Establecer medidas de seguridad física, como alarmas y vigilancias. Definir procedimientos de seguridad para proteger los activos, como la prevención del robo interno y externo.

-Política de capacitación y supervisión: Brindar programas de capacitación para los empleados sobre procedimientos internos, políticas y controles establecidos. Definir los roles y responsabilidades de supervisión para garantizar cumplimiento de políticas y procedimientos.

Es fundamental comunicar, entrenar y hacer cumplir estas políticas y procedimientos para asegurar su efectividad y éxito en el control interno.

- Autorización y aprobación: Implementar controles para autorizar y aprobar transacciones importantes, requiriendo niveles de autorización específico. La autorización y aprobación se pueden implementar en:

-Autorización de transacciones financieras: Límites de autorizaciones para distintos tipos de transacciones financieras. Definir quienes serán los responsables de autorizar las mismas, y asegurar límites establecidos. Registrar firmas físicas o electrónicas, para registrar las autorizaciones.

-Aprobación de compras: Proceso de aprobación para compras de productos de montos significativamente altos, o con proveedores nuevos.

-Autorización de acceso y seguridad: Establecer niveles de autorización, asignar tarjetas de código de acceso único, registrar y auditar regularmente los accesos autorizados para detectar omisiones

Es importante establecer y comunicar claramente los límites de la autorización y aprobación, así como documentar y mantener registros adecuados de las autorizaciones realizadas.

- Control de inventario: Establecer un sistema de control de inventario para rastrear las existencias, incluyendo métodos de conteo periódico y reconciliación con los registros, ayudando a prevenir pérdidas por robo o errores de registro. A continuación, se brindan aspectos importantes a considerar:

-Registro y seguimiento: Establecer sistema de registro y seguimiento para todos los productos en el inventario. Esto debe incluir la utilización de un sistema informático para agilizar el proceso.

-Recuento periódico: Realizar recuento periódico para asegurar de que el inventario registrado coincide con la cantidad física de productos en el almacén. Pueden realizarse de manera cíclico, o en momentos estratégicos como al finalizar el mes o en períodos de menor actividad.

-Reconciliación de inventario: Comparar resultados del recuento con el registro del inventario y realizar conciliación para identificar diferencias.

-Rotación de inventario: Asegurar que los productos más antiguos se vendan primero para evitar pérdidas debido a expiración o deterioro.

-Niveles de reabastecimiento: Establecer niveles mínimos de inventario para cada producto, y configurar alertas automáticas cuando los niveles descendan. Esto ayuda a garantizar un reabastecimiento oportuno y evitar falta de existencias.

-Análisis de demanda: Realizar análisis de demanda de forma periódica, y tendencias de venta para ajustar niveles de inventario y anticipar necesidades del cliente.

-Control de acceso y seguridad: Establecer medidas de seguridad para proteger el inventario de robos internos y externos.

Un inventario bien gestionado ayuda a optimizar las operaciones, reducir las pérdidas y ofrecer un servicio eficiente a los clientes.

- Seguridad física: Implementar medidas de seguridad física, como acceso restringido a áreas sensibles, y almacenamiento seguro del efectivo. Seguidamente detallamos medidas de seguridad física:
  - Acceso restringido: Limitar acceso a áreas sensibles, utilizar cerraduras o tarjetas de acceso.
  - Sistema antirrobo: Evitar el ingreso con bolsos, o demás artículos donde se pueden generar oportunidad al robo.
  - Contratación de vigilancia: Tener equipo de personal de vigilancia dentro del establecimiento, estos mismos deben estar hasta finalizar la jornada, acompañando al cierre de caja.

Es fundamental realizar revisiones periódicas y actualizaciones para mantener un nivel adecuado de seguridad en todo momento.

- Conciliación y reconciliación: Realizar conciliaciones regulares entre los registros financieros y las operaciones reales, como lo son los saldos de caja y las ventas registradas. Pautas para realizarlas de manera efectiva:
  - Identificar las fuentes de información: Determinar las fuentes de datos a conciliar, ya sean registros bancarios, registros contables internos, sistema de inventarios.
  - Comparación de registros: Realizar comparación detallada de registros para identificar diferencias. Implica la revisión de saldos de cuentas, o transacciones.
  - Investigación de discrepancias: Investigar en caso de discrepancias, para determinar la causa de la misma, pudiendo requerir documentos de respaldo o comunicación con proveedores o clientes.
  - Ajustes y correcciones: Realizar los ajustes correspondientes para corregir las discrepancias identificadas
  - Documentación adecuada: Registrar y documentar los pasos realizados durante el proceso de conciliación, siendo importante para tener un historial claro de las acciones tomadas y para respaldar la integridad de los registros financieros.

Se reduce el riesgo de manera regular y sistemática al realizar estos procesos de forma periódica, y se mantiene una imagen precisa de la situación financiera de la empresa.

- Capacitación y supervisión: Proporcionar capacitación adecuada a los empleados sobre los procedimientos internos y las políticas establecidas. Además, asegurar una supervisión adecuada para detectar y corregir la desviación del sistema.

#### Capacitación:

- Identificación de necesidades: Analizar las áreas de trabajo que requieran capacitación adicional
- Planificación de la capacitación: Diseñar plan de capacitación que aborde las necesidades identificadas.
- Metodología de la capacitación: Selecciona las metodologías más efectivas para impartir la capacitación.
- Evaluación de la capacitación: Realizar evaluaciones periódicas para medir la efectividad de la capacitación y el impacto del desempeño del personal.

#### Supervisión:

- Establecer expectativas claras: Comunicar expectativas de desempeño al personal.
- Monitoreo del desempeño: Supervisar regularmente el desempeño.
- Retroalimentación constante: Reconocer logros del personal y brindar orientación para mejorar el desempeño.
- Apoyo y desarrollo: Brindar apoyo y oportunidades al personal, incluyendo programas motivacionales.
- Resolución de problemas: Escuchar inquietudes del personal y tomar medidas resolutivas.

La combinación de una capacitación efectiva y una supervisión adecuada, ayuda al personal a adquirir habilidades necesarias, desarrollar su potencial y mantener niveles altos de desempeño. Contribuye a un ambiente de trabajo positivo y motivador, lo que se refleja en la satisfacción de los empleados y en la calidad del servicio brindado al cliente.

- Auditorías Internas: Realizar auditorías internas periódicas para evaluar la efectividad de los controles internos, e identificar las áreas de mejoras o riesgos. Desempeñan un papel importante en el fortalecimiento de la gestión y el control interno de la empresa. Brindar una evaluación imparcial, para detectar y prevenir errores y deficiencias operativas, para poder contribuir con la mejora continua y garantizar la transparencia dentro de la organización.

## 5.-BIBLIOGRAFÍA

Comisión Treadway. (1992, 2004 y 2013). Informe COSO de control interno. New York: edición propia.

Deloitte & Touche LLP. (2003). *Moving Forward-A Guide to Improving Corporate Governance Through Effective Internal Control*.

<https://www.iasplus.com/en/binary/dttpubs/corpgov.pdf> [06/05/2023]

Ferreiro Molero, A. Pozo Ceballos, S. (2020) *El emprendimiento y el control interno con una perspectiva sistémica*. Estudios del Desarrollo Social 8 (3): 2-16.

González, A. A. (2013) *La importancia del control interno de la empresa*.

<https://www.soyconta.com/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/> [30/11/2022].

Klius, Y., Ivchenko, Y. Izhboldina, A., Ivchenko, Yuliia. (2020). *International approaches to organizing an internal control system at an enterprise in the digital era*. Economic Annals-XXI: 185(9-10), 133-143

Quinaluisa Morán, N. V. & otros. (2018) *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO*. 12 (1): 268-283.

Resolución Técnica N° 37: Normas de Auditoría, Revisión, Otros Encargos de Aseguramiento, Certificación y Servicios Relacionados, Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (FACPCE).

The Institute of Internal Auditors.