



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

- 3. Actividades de Control:** Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.
- 4. Información y Comunicación:** Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permiten dirigir y controlar el negocio de forma adecuada. Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluye en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa. El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro: las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.
- 5. Supervisión / Vigilancia:** Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependen esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.



Marco Metodológico

La presente investigación será abordada bajo un enfoque cualitativo, ya que busca obtener información, comprender y analizar todo el proceso de adquisición de mercadería en la empresa. Como se definió anteriormente, la finalidad del presente trabajo es proponer la formalización de los procesos administrativos y de control interno es por ello que el diseño del mismo se denomina investigación-acción participativa.

A lo largo de la investigación se aplicará la lógica inductiva, que va desde lo particular a lo general, es decir, que se procederá a conocer caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.

Para lograr la inmersión total en las operatorias que se llevan a cabo en la empresa se utilizarán herramientas como la observación directa, las entrevistas individuales y la revisión de documentos. Dichas herramientas serán aplicadas en la Administración Central de la empresa donde funciona el Departamento Compras y en el Centro de Operaciones Logísticas donde funciona el Almacén, los procesos bajo estudio serán todos los ejecutados desde que Compras detecta la necesidad de compra hasta que se conforma la factura del proveedor.

1. Observación directa: se analizará a los empleados en su ambiente de trabajo, con la finalidad de recolectar información acerca de las relaciones de jerarquía existentes, a quién/es reportan, qué tareas se realizan en el sector y cómo las realizan y se dividen las mismas.
2. Entrevistas individuales: para la presente investigación se seleccionará una muestra de expertos para llevar a cabo las entrevistas. En primer lugar se entrevistará a los jefes o encargados del departamento Compras y Almacén debido a la expertise que poseen por su posición, acerca de los procesos ejecutados en la empresa y las posibles fallas u oportunidades de mejora que observan en la cotidianeidad así como también cuáles son los controles que se ejecutan y quién/es lo realizan. En segundo lugar se recolectará la opinión de los niveles inferiores en los departamentos involucrados, ya que son los que realizan la operatoria diaria y pueden detectar fácilmente los distintos cursos de acción que deben tomarse dada una determinada circunstancia así como también la documentación necesaria utilizada en cada procedimiento.
3. Revisión de documentos: se indagará sobre la existencia de documentos que hagan referencia al diseño organizacional, procesos, manuales de procedimientos, etc. que puedan ser útiles para comprender y analizar el funcionamiento de los departamentos de Compras y Almacén.

Toda la información recabada con respecto a las opiniones, procesos, procedimientos, relaciones de jerarquía, etc. serán registrados para su posterior análisis.



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Desarrollo

Diseño Organizacional

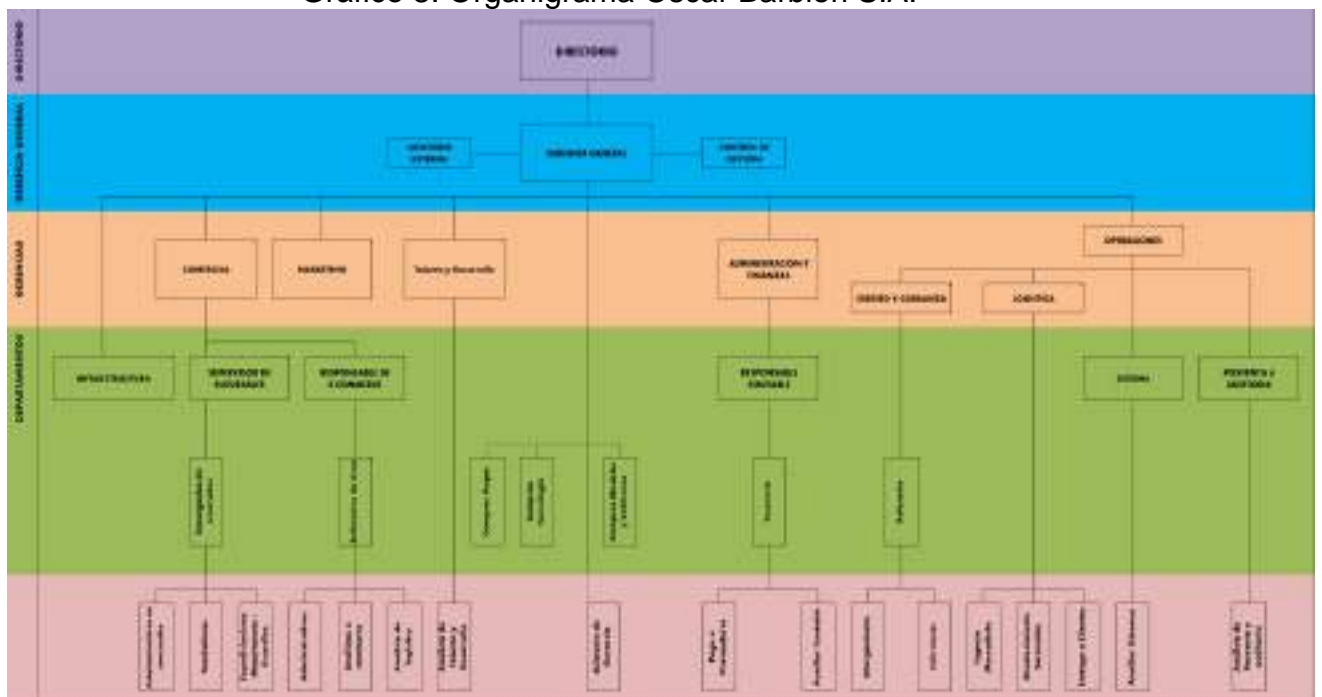
Sobre la cultura y estructura de la empresa

A partir de las observaciones y entrevistas realizadas a los empleados de la empresa, se detectó que en cuanto a las interacciones entre los mismos, la organización informal es más fuerte que la formal. La comunicación entre los empleados de distintos sectores surge de forma espontánea, siendo sus bases la cooperación y el trabajo en equipo. En cuanto a la estructura se observó que durante la jornada laboral existe entre los empleados un sistema horizontal de trabajo, es decir que no predominan las jerarquías en las que la acción y reacción de sus integrantes está supeditada a la de otra persona.

En cuanto a la revisión de documentos, durante las entrevistas informales realizadas a los empleados de los distintos departamentos dentro de la Administración Central de la empresa, se indaga acerca de la existencia de organigramas o manuales de funciones y procedimientos, como resultado se obtuvo que actualmente no existe ningún tipo de documentación. Sin embargo, durante las entrevistas a la gerencia se solicitaron dichos documentos y como resultado se obtuvo un organigrama cuya antigüedad es de aproximadamente cinco años, el cual desde su creación no fue exhibido y puesto a disposición de los empleados dentro de la empresa.

A continuación se presenta el organigrama actual de la empresa:

Gráfico 3: Organigrama Oscar Barbieri S.A.



Fuente: Oscar Barbieri S.A.



PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.



De acuerdo al documento obtenido se realizó un análisis del sistema de organización, en primer lugar se observó que el organigrama no representa las relaciones formales actuales de la empresa, es decir que se encuentra obsoleto. En segundo lugar, se identificó que el criterio a seguir para diagramar este organigrama tenía como base una incorrecta aplicación conceptual acerca de la delegación y departamentalización. En tercer lugar, se detectaron distintos tipos de problemas presentes en la diagramación de dicho organigrama, los cuales se detallan a continuación:

Tabla N° 1: Análisis de la estructura

<i>Tipo de problema</i>	<i>Análisis</i>
<i>Funcionales</i>	<p><u>1) Funciones que no son compatibles:</u> El departamento de Créditos y Cobranzas se encuentra subordinado a la Gerencia de Operaciones. Esta última es la encargada de supervisar todos los procesos referidos a la logística de la mercadería, al soporte del sistema utilizado en la empresa y al servicio de posventa, todos ellos <u>centralizados</u> en el Centro de Operaciones Logísticas. Mientras tanto el departamento de Créditos y Cobranzas se encuentra <u>centralizado</u> en la sucursal ubicada en calle 25 de Mayo.</p> <p>Asimismo, actualmente la empresa no cuenta con una Gerencia de Marketing.</p>
<i>De estructura</i>	<p><u>2) Subordinaciones unitarias sucesivas:</u> Como consecuencia de graficar entegramas que representan a personas a las cuales se les delegó una tarea, en los siguientes sectores se identificaron relaciones de una en una:</p> <ul style="list-style-type: none">● Talento y Desarrollo● Administración y Finanzas● Créditos y Cobranzas● Sistemas● Posventa <p><u>3) Alcance de control:</u> La Gerencia Comercial, a comparación de las demás gerencias, posee más áreas a su cargo de los que puede controlar y realizar una supervisión efectiva, lo que tiene como resultado un alto riesgo por pérdida de control. La empresa posee 14 sucursales, cada una de ellas es supervisada por un encargado que responde directamente a la Gerencia Comercial.</p>



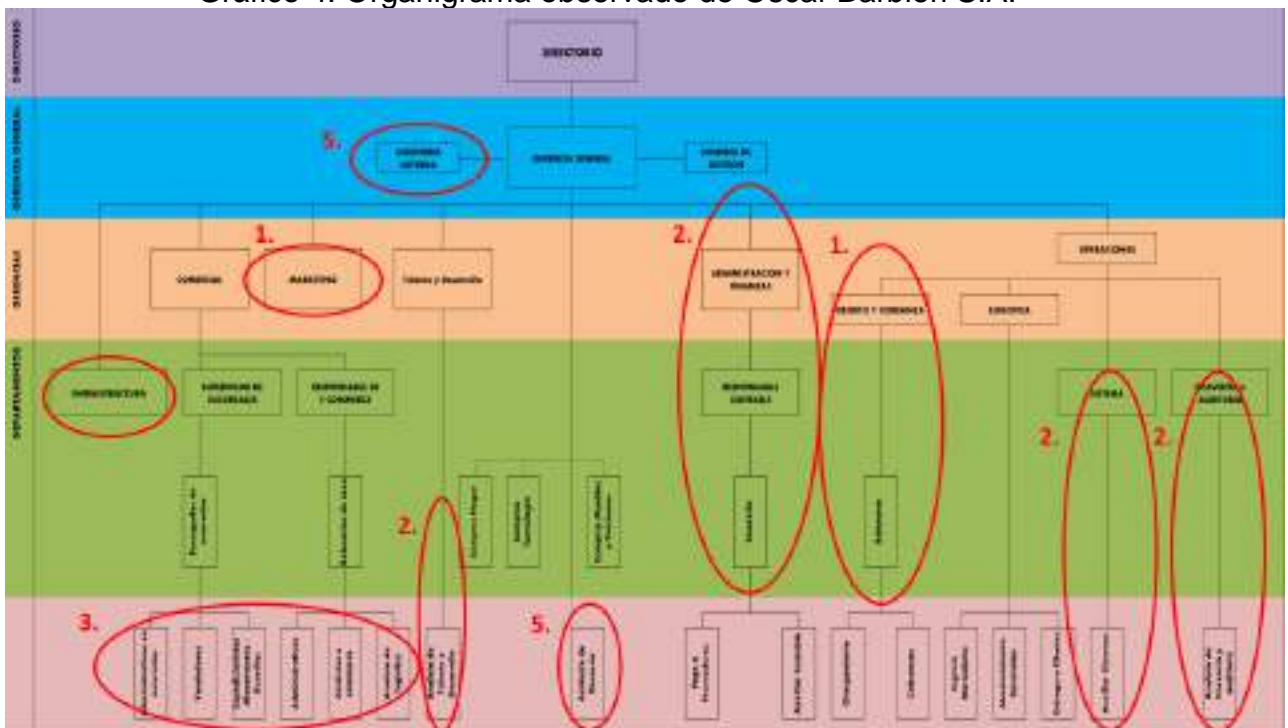
**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



<p><i>De nivel</i></p>	<p>4) <u>Estructura desbalanceada</u>: De acuerdo a lo expresado anteriormente, se observó que la estructura en la mayoría de los sectores de la organización se encuentra desequilibrada esto es, debido a las diferencias en la cantidad de subordinados que posee cada sector.</p>
<p><i>En las designaciones</i></p>	<p>5) <u>Inadecuada ubicación de asistentes</u>: En primer lugar es incorrecto graficar el entegrama correspondiente a Auditoría Externa debido a que, como su nombre lo indica es una función externa a la organización. En segundo lugar, el Asistente de Gerencia se encuentra en el último nivel del organigrama rodeado por los entegramas relacionados al sector de Compras.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4: Organigrama observado de Oscar Barbieri S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Se detalla a continuación la información obtenida acerca de la Misión, Visión y Valores de la empresa:

Misión: Contribuir al bienestar de las comunidades del NOA y mejorar su nivel de vida facilitando el acceso a bienes y servicios con excelentes condiciones.



PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.



Nuestras bases son:

- **Aportar al bienestar de las comunidades:** buscamos con nuestra política de expansión en el NOA, la generación de nuevos empleos locales y el desarrollo en donde participamos.
- **Acrescentar el nivel de vida:** ponemos al alcance bienes y servicios de última generación para lograr el confort material que cada individuo aspira a conseguir.
- **El crecimiento sustentable:** nuestra base del crecimiento es la rentabilidad, apoyados en nuestra experiencia y las alianzas con proveedores.
- **Nuestros colaboradores:** Brindamos estabilidad y buen clima laboral buscando generar sentido de pertenencia y compromiso en el desarrollo individual y de la empresa.

Visión: Consolidar la expansión de Oscar Barbieri S.A. en la región, generando una excelente experiencia a nuestros clientes y colaboradores.

- **Buscamos consolidar:** Nuestro crecimiento sustentable en la región, la optimización de nuestros procesos operacionales y el desarrollo de nuestro equipo de colaboradores.
- **Brindar una excelente experiencia:** lograr el reconocimiento diferencial por parte de nuestros clientes a través de brindarles productos de calidad en excelentes condiciones y servicios de valor agregado.

Valores:

- **Respeto y tolerancia:** capacidad de aceptación de ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias. Actitud que se tiene respecto a aquello que es diferente de sus valores. Saber escuchar y aceptar a los demás, comprendiendo el valor de las distintas formas de entender la vida.
- **Austeridad:** condición que supone la falta de exageración, una actitud humilde y poco extravagante. Severidad y rigidez en la forma de obrar. Vivir con sobriedad.
- **Eficiencia:** uso racional de los recursos con que se cuenta para alcanzar los objetivos trazados logrando mejor rendimiento y optimización.
- **Compromiso:** poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado más allá del cumplimiento de una obligación, porque se vive, piensa y sueña con sacar adelante la familia, el trabajo, el estudio y todo aquello en lo que se ha empeñado la palabra.
- **Constancia y esfuerzo:** actitud y predisposición del ánimo respecto a un propósito. Firmeza y perseverancia en las resoluciones. Acción enérgica física o moral para la obtención de un fin.
- **Colaboración:** trabajar conjuntamente con otras personas. Ayuda que se presta para que alguien pueda lograr algo que de otra manera le sería irrealizable o le hubiera costado más.



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



- **Orientación a resultados:** capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia en la toma de decisiones, superando a los competidores, atendiendo necesidades de clientes o mejorando la organización. Implica administrar los procesos establecidos con responsabilidad y compromiso para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Relevamiento del Departamento Compras

El Departamento Compras se encuentra ubicado en la sucursal de Yerba Buena donde funciona la Administración Central de la empresa. El mismo está totalmente centralizado, esto significa que es el encargado de realizar el aprovisionamiento de los artículos necesarios para abastecer a las catorce sucursales que posee la empresa, distribuidas en Tucumán, Salta y Catamarca.

Asimismo, está integrado por tres responsables los cuales tienen asignadas distintas líneas de productos que se detallan a continuación:

Líneas del responsable 1:

1. Muebles (Hogar y Oficina)
2. Colchones
3. Juguetería
4. Rodados (Infantil y Cubiertas)
5. Indumentaria
6. Calzado
7. Bazar
8. Blanco
9. Bebés
10. Aparatos de gimnasia
11. Camping y Jardín

Líneas del responsable 2:

1. Pequeños Electrodomésticos
2. Electrodomésticos del Hogar
3. Climatización
4. Televisión
5. Rodados - Bicicletas
6. Audio
7. Equipamientos comerciales
8. Herramientas

Líneas del responsable 3:

1. Informática
2. Telefonía



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



3. Videojuegos
4. Rodados (Motocicletas)

Se observó que este departamento carece de especialización por funciones, es decir que cada comprador debe encargarse de realizar las proyecciones de compras según el estudio del mercado, la negociación con el proveedor para el pedido de mercadería y finalmente controlar que ésta sea recibida en los términos y condiciones pactadas previamente. Asimismo, todas las tareas realizadas por este sector son ejecutadas en el sistema de gestión comercial utilizado por la empresa el cual se encuentra integrado a los distintos sectores que la componen.

Durante los meses de análisis no se detectó la existencia de políticas y normas para los procesos que se ejecutan dentro del departamento, como así también la existencia de un presupuesto de compras que los compradores deben cumplir.

Relevamiento del Departamento Centro de Operaciones Logísticas

La empresa dispone de un Almacén, ubicado en el Parque Industrial de la provincia de Tucumán, denominado Centro de Operaciones Logísticas. El mismo se encuentra totalmente centralizado para realizar los procesos de recepción, depósito y distribución de la mercadería con la finalidad de abastecer a las catorce sucursales.

En el predio funcionan, además de las áreas encargadas de recepcionar, resguardar y enviar la mercadería, las áreas de:

- Sistemas: Encargada de dar soporte remoto a todas las sucursales que lo requieran.
- Posventa: Responsables de dar asistencia a los clientes sobre cualquier tipo de problema que surja con el producto adquirido.

A partir de toda la información recolectada y del análisis realizado a la misma, se elaboró un organigrama general por zona geográfica basado en las sucursales que posee la empresa en cada provincia con la finalidad de tener una visión global de la empresa. Además se confeccionó un organigrama específico para la sucursal de Yerba Buena el cual es de tipo funcional debido a que la empresa ya cuenta con una departamentalización por funciones, éste aporta una máxima especialización, una comunicación directa más rápida entre las unidades y facilita el adiestramiento y la capacitación, lo que se traduce finalmente en una mayor eficiencia y competencia para cada sector.

En el organigrama propuesto fueron eliminadas todas las relaciones unitarias de una en una y el entegrama de Auditoría Externa presentes en el organigrama original de la empresa, se aplicó así el criterio en el cual delegar la autoridad y responsabilidad en la ejecución de determinadas funciones no implica que la misma sea departamentalizada en la estructura de la empresa. Asimismo, se colocó al Asistente de Gerencia entre el Directorio y el Gerente General debido a que sus funciones están



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



totalmente subordinadas a los mismos. Por otro lado, la Gerencia de Operaciones fue quitada del organigrama de la sucursal de Yerba Buena y agregada al organigrama del Centro de Operaciones Logísticas debido a que este sector responde directamente a dicha gerencia. De la misma manera el departamento Créditos y Cobranzas fue quitado del organigrama debido a que su funcionamiento se encuentra centralizado en otra sucursal.

Los organigramas propuestos se detallan a continuación:

Gráfico 5: Organigrama general propuesto

Organigrama General – Oscar Barbieri S.A.

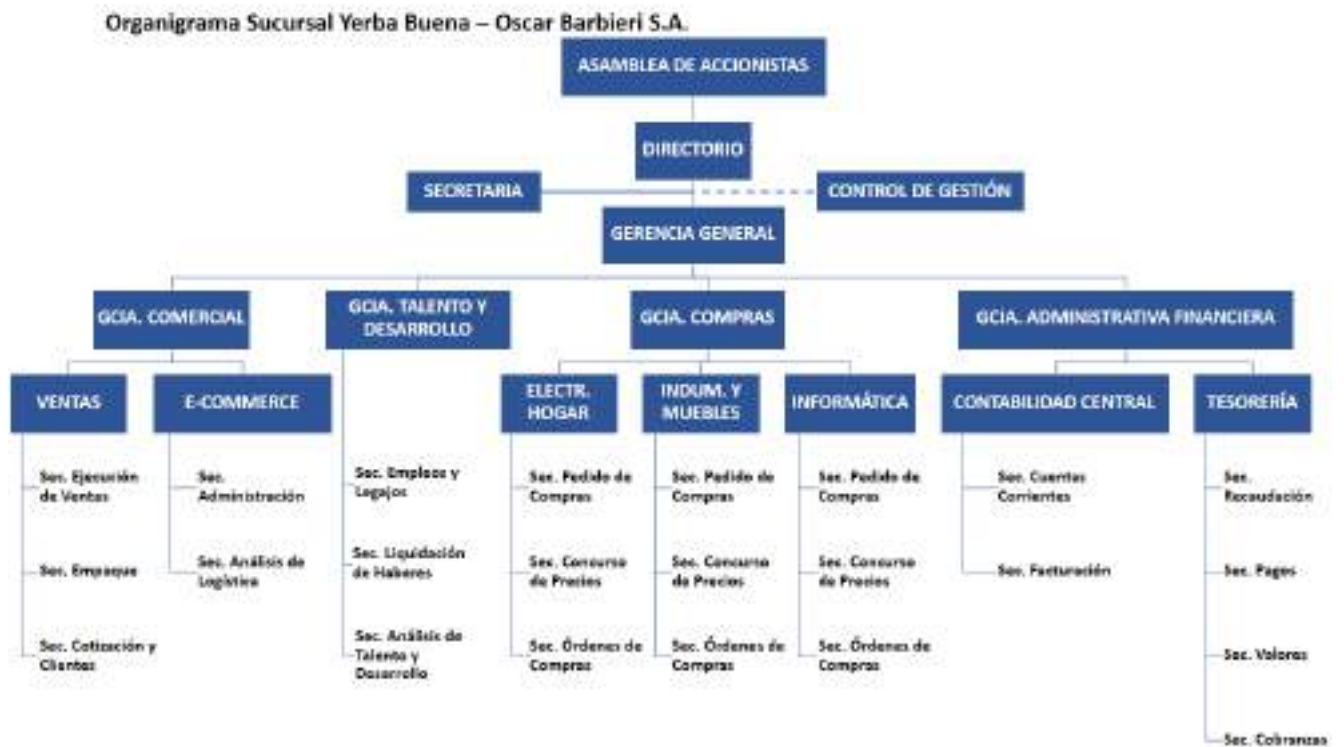


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6: Organigrama específico propuesto



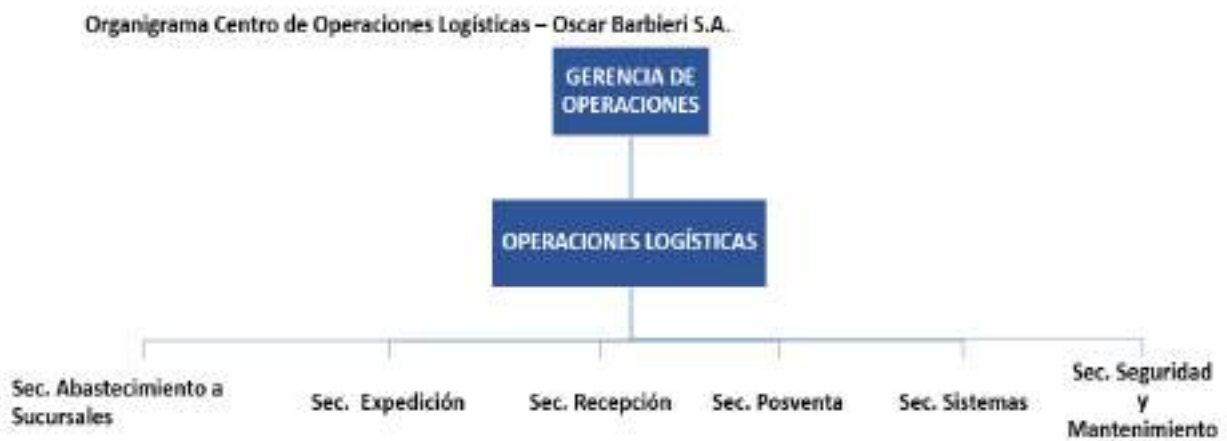
PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo se realizó una entrevista con el Jefe del Departamento de Operaciones y Logística de la empresa en la cual se recolectó el siguiente organigrama:

Gráfico 7: Organigrama propuesto Centro de Operaciones Logísticas



Fuente: Elaboración propia.



Relevamiento de los procesos

Se presenta a continuación la información recolectada a partir de las entrevistas correspondientes a los procesos que se llevan a cabo en ambos departamentos junto a las fragmentaciones elaboradas a partir de la misma:

Operatoria: Adquisición de bienes de cambio

Gráfico 8: Fragmentación del proceso de Adquisición de bienes de cambio



Fuente: Elaboración propia.

Detección de la necesidad: Esta etapa consiste en que el responsable de compras realice un análisis de las ventas, compras, pedidos y el stock de los productos en un plazo determinado, a partir de la base de datos recolectada por el sistema de gestión comercial con el que opera la empresa. Con esta información se realizan proyecciones cuya finalidad es determinar la cantidad y el tipo de productos que van a adquirirse para satisfacer las necesidades del mercado. Terminadas las proyecciones son presentadas ante el Gerente de Compras el cual las evalúa y autoriza o bien comunica al comprador sobre alguna modificación que deba realizar en la misma.

Selección del proveedor o de la mejor alternativa: A partir del pedido de compras autorizado por el Gerente, el comprador solicita vía email a los proveedores que efectúen una cotización de los productos que integran el pedido y aguardan sus respuestas. Una vez recibidas las cotizaciones los compradores evalúan cuál es el proveedor que ofrece la mejor calidad, precio, condiciones de pago y entrega y finalmente confirman el pedido a dicho proveedor. Cabe destacar que los responsables de compras tienen la libertad de seleccionar los productos que consideren necesarios para la empresa y no deben cumplir con un presupuesto de compras predeterminado.



Generación de la Orden de Compra: Para emitir la orden de compra correspondiente los compradores utilizan el sistema de gestión comercial utilizado en toda la empresa. El primer paso para generar el formulario mencionado anteriormente es revisar la base de datos de los productos que integran el pedido y corroborar si los mismos se encuentran creados en ella, en caso de estarlo su código único de identificación es copiado manualmente para luego insertar el mismo en la orden de compra. Sin embargo, si los productos no se encuentran en el listado de productos deberán proceder a dar de alta los mismos. El segundo paso es generar la orden de compra correspondiente al proveedor seleccionado, insertando en ella los códigos únicos de identificación obtenidos en el paso anterior, los descuentos obtenidos, la forma de pago y las condiciones de entrega. Finalmente la orden de compra es emitida, y enviada automáticamente por el sistema a los demás compradores y dueños de la empresa. Es importante destacar que el sistema permite obtener dos tipos de órdenes de compra: una interna, que se utiliza para conocer a qué precio se está vendiendo el producto actualmente, su costo actual, valor de la última compra y el porcentaje de rentabilidad al que se está comprando, y otra externa, denominada “Nota de pedido” que es utilizada para enviarla al proveedor y que posee únicamente los costos y todas las condiciones pactadas y conocidas por ambas partes en la negociación.

Gráfico 9: Fragmentación del proceso de Adquisición de bienes de cambio

OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO

2) PRE-RECEPCIÓN DE LA MERCADERÍA



Centro de Operaciones y Logística
Sec. Recepción

Fuente: Elaboración propia.

Otorgamiento del turno de descarga: Este proceso es llevado a cabo en el Centro de Operaciones Logísticas de la empresa y consiste en que el proveedor al que se le adjudicó la compra (o el transportista), solicite vía email el turno correspondiente para realizar la descarga de la mercadería adquirida en el almacén de la empresa. Al momento de recibir la solicitud del proveedor (o transportista) el personal deberá agendar el turno en la planilla correspondiente y comunicar vía email la confirmación del día y horario para la descarga.

Planificación de espacio y recursos para descarga: Acto seguido al otorgamiento del turno, el personal revisa las órdenes de compras emitidas para los proveedores agendados con la finalidad de planificar qué recursos van a utilizarse de acuerdo a los productos que se van a recibir.



PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.



Gráfico 10: Fragmentación del proceso de Adquisición de bienes de cambio



Fuente: Elaboración propia.

Recepción de la mercadería: Esta etapa, como su nombre lo indica, consiste en recepcionar, descargar y paletizar la mercadería enviada por el proveedor.

Conformidad del remito: En esta etapa el personal deberá verificar el estado de la mercadería como así también que los bultos recibidos coincidan con los reflejados en el remito y la guía del transporte. Asimismo deberá controlar que las cantidades reflejadas en los remitos coincidan con las cantidades físicas recibidas para finalmente conformar el remito del proveedor.

Emisión del Informe de Recepción: Antes de generar el correspondiente Informe de Recepción, se emitirán a través del sistema de gestión comercial, las etiquetas correspondientes para cada producto ingresado con las cuales se controla la cantidad de etiquetas emitidas versus los productos recibidos. Posteriormente, el personal deberá realizar el ingreso lógico de los productos al stock, y emitir a través del sistema el respectivo Informe de Recepción que se encuentra vinculado a una orden de compra específica. Dado esto, un referente del sector debe controlar que las cantidades reflejadas en el Informe de Recepción sean iguales a las físicas. Finalmente los productos serán guardados en la estiba y se llevará a cabo el control administrativo entre el Informe de Recepción versus Remito / Factura del proveedor para ser enviados luego al Departamento Compras ubicado en la sucursal de Yerba Buena.



PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.



Gráfico 11: Fragmentación del proceso de Adquisición de bienes de cambio

OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO
4) CONFORMIDAD DE LA FACTURA DEL PROVEEDOR



Fuente: Elaboración propia.

Conciliación de la documentación: En este proceso el Departamento Compras recibe por parte del Centro de Operaciones Logísticas (C.O.L.) la documentación correspondiente a todos los ingresos que se efectuaron, la misma está compuesta por: el Informe de Recepción, Remito y Factura del proveedor. Para realizar la conciliación de la mercadería adquirida, el comprador utiliza el sistema de gestión comercial en el cual ingresa todos los datos correspondientes a la Factura del proveedor y vincula la misma al Remito utilizado en el Informe de Recepción por el C.O.L., posteriormente el comprador deberá controlar por sistema que la información reflejada en la orden de compra emitida previamente coincida con la documentación antes mencionada tanto en cantidad como en especie. Finalmente se emitirá la respectiva valorización de la mercadería que será adjuntada a la Factura y al Informe de Recepción correspondiente, y junto al Remito serán enviados a la Sección Cuentas Corrientes.

Control y resguardo de la documentación: La sección Cuentas Corrientes recibirá, por parte del Departamento Compras, el legajo de compras el cual deberá controlar y posteriormente resguardar.



PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.



Operatoria: Devolución de la compra

Gráfico 12: Fragmentación del proceso de Devolución de la compra



Fuente: Elaboración propia.

Ordenar la devolución de la mercadería: El proceso de devolución de la mercadería adquirida dentro de la empresa puede suceder por dos razones: la primera, cuando la mercadería es recibida por un transporte del proveedor y se encuentra dañada y la segunda, cuando la mercadería es transportada por una empresa independiente al proveedor y existen sobrantes de mercadería.

En el primer caso, el C.O.L. detecta la mercadería dañada, observa el remito y efectúa la devolución en el mismo momento en que recepciona la mercadería, seguidamente comunica al Departamento Compras para la correcta gestión administrativa de la devolución.

En el segundo caso, al momento de conciliar la mercadería, el Departamento Compras detecta la inconsistencia entre lo que se pidió, reflejado en la Orden de Compra, lo realmente recibido, declarado en el Informe de Recepción, y lo Facturado por el proveedor. En esta etapa los compradores deciden si harán respetar la Orden de Compra o devolverán el sobrante de mercadería. Si optan por esta última, deberán comunicar al C.O.L. para que efectúen la correcta preparación de los productos a devolver. Por otro lado, si la mercadería recibida se encuentra dañada se efectuará el descuento a la empresa encargada de transportar la misma por el valor de los productos afectados.

Devolución al proveedor: A partir de la comunicación del Departamento Compras para la devolución de la mercadería, el personal del C.O.L. deberá preparar los productos con la documentación respaldatoria correspondiente para entregarlos al transportista y efectuar la debida devolución.



Generar la Nota de Débito Interna: Para todas las devoluciones efectuadas, Sección Cuentas Corrientes deberá dejar asentadas las mismas en el sistema de gestión comercial y aguardar que el proveedor envíe la correspondiente nota de crédito.

Recepción y registración de la Nota de Crédito: En esta etapa el proveedor enviará al comprador o al encargado de Cuentas Corrientes, la nota de crédito correspondiente a la devolución efectuada. La misma deberá ser controlada y registrada para su futuro respaldo.

Operatoria: Alta del Proveedor en el Sistema de Gestión Comercial

Gráfico 13: Fragmentación del proceso de Alta del proveedor



Fuente: Elaboración propia.

Solicitud de documentación al proveedor: Este proceso será llevado a cabo cuando el Departamento Compras decida adquirir mercadería de un proveedor nuevo, por lo que es necesario la creación de una cuenta en el sistema de gestión comercial utilizado en la empresa. Para ello deberá solicitar al mismo vía email la documentación correspondiente a su estado impositivo.

Recepción de la documentación: A partir de la documentación recibida, el comprador deberá verificar que la misma esté completa y la enviará al Departamento Contabilidad Central para la creación de la cuenta en el sistema de gestión comercial..

Alta del proveedor en el sistema: El Departamento Contabilidad Central recibirá por parte del Departamento Compras la información del proveedor y controlará la misma para efectuar el alta en el sistema. Una vez realizada el alta, el sistema genera un código único de identificación para el proveedor y la cuenta se encuentra habilitada para efectuar las transacciones correspondientes.

Con la información presentada en este apartado se inició la etapa de diagramación de los procesos que se llevan a cabo dentro de ambos departamentos



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



y los sectores encargados de ejecutarlos. Como resultado se obtuvieron los cursogramas adjuntados en el Apéndice N° 1 del presente trabajo.

Relevamiento de los procedimientos

Teniendo en cuenta los procesos y procedimientos detallados anteriormente, y que la empresa no cuenta con la formalización de los mismos, se propone en el presente trabajo un manual de procedimientos para el Departamento Compras y Centro de Operaciones Logísticas. Dicho manual fue elaborado con la participación activa del personal involucrado mediante reuniones de discusión y entrevistas individuales, con la finalidad de capitalizar en él todo el conocimiento adquirido por las personas que integran estas áreas. Se adjuntan en el Apéndice N° 2 y 3 los manuales de procedimientos desarrollados.

Sistema de Control Interno

Análisis del Primer Componente del Control Interno: Ambiente y Entorno de Control

A partir de las observaciones y entrevistas realizadas al personal, se obtuvo la información suficiente para poder clasificar el nivel de madurez de control interno que posee actualmente la empresa.

Los niveles de madurez oscilan en una escala de cinco grados, siendo el primero el más bajo denominado como “No Confiable” y el quinto como el más alto conocido como “Optimizado”. En la empresa el nivel identificado es el Informal, el cual corresponde al segundo grado dentro de la escala. Se observa que las actividades y controles de divulgación de la información existen y están diseñados pero no están adecuadamente documentados. Asimismo no existe un entrenamiento ni comunicación formal de las actividades de control como así también de los responsables de aplicarlas, al mismo tiempo todos los controles efectuados dentro de los sectores dependen básicamente de las personas, como consecuencia de ello no se puede evaluar si dichos controles fueron ejecutados o no.

Por otro lado en la empresa no existen manuales de procedimientos que indiquen la forma correcta de realizar las tareas como así también de políticas que guíen el buen accionar de las mismas. De igual manera la empresa no cuenta con un código de ética que refleje penalidades por incumplimiento de las normas, procedimientos para hacer cumplir las mismas y que facilite la apelación en caso de disenso o conflicto de intereses y proteja a la empresa de las acciones de sus empleados.



Gráfico 14: Niveles de madurez de la estructura de control interno



Fuente: Elaboración propia

En la Administración Central de la empresa se observa que existe una cultura orientada a clanes, debido a la composición de su estructura (integrada por los dueños de la firma) se promueven valores familiares, dando importancia a un entorno de aprendizaje y trabajo, priorizando el trabajo en equipo. Se fomenta además la interacción y cercanía entre colaboradores como así también la unión y cooperación.



Análisis del Segundo Componente del Control Interno: Evaluación de riesgos

Para el análisis del segundo componente del control interno se identificaron los riesgos existentes en cada una de las siguientes operatorias:

1. **Ciclo: EMISIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA**
 - a. Operación: Análisis del pedido de compras
 - b. Operación: Adjudicación de la compra
 - c. Operación: Emisión de la Orden de Compra
2. **Ciclo: RECEPCIÓN DE BIENES DE CAMBIO**
 - a. Operación: Pre-recepción de la mercadería
 - b. Operación: Recepción de la mercadería
 - c. Operación: Emisión del Informe de Recepción
3. **Ciclo: CONFORMIDAD DE LA FACTURA DEL PROVEEDOR**
 - a. Operación: Registro de la factura del proveedor
 - b. Operación: Emisión de la valorización
4. **Ciclo: DEVOLUCIÓN DE COMPRAS**
 - a. Operación: Ordenar la devolución de la compra
 - b. Operación: Emisión del Remito cruzado
 - c. Operación: Envío del producto al proveedor
5. **Ciclo: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO**
 - a. Operación: Alta/Creación de productos en el sistema

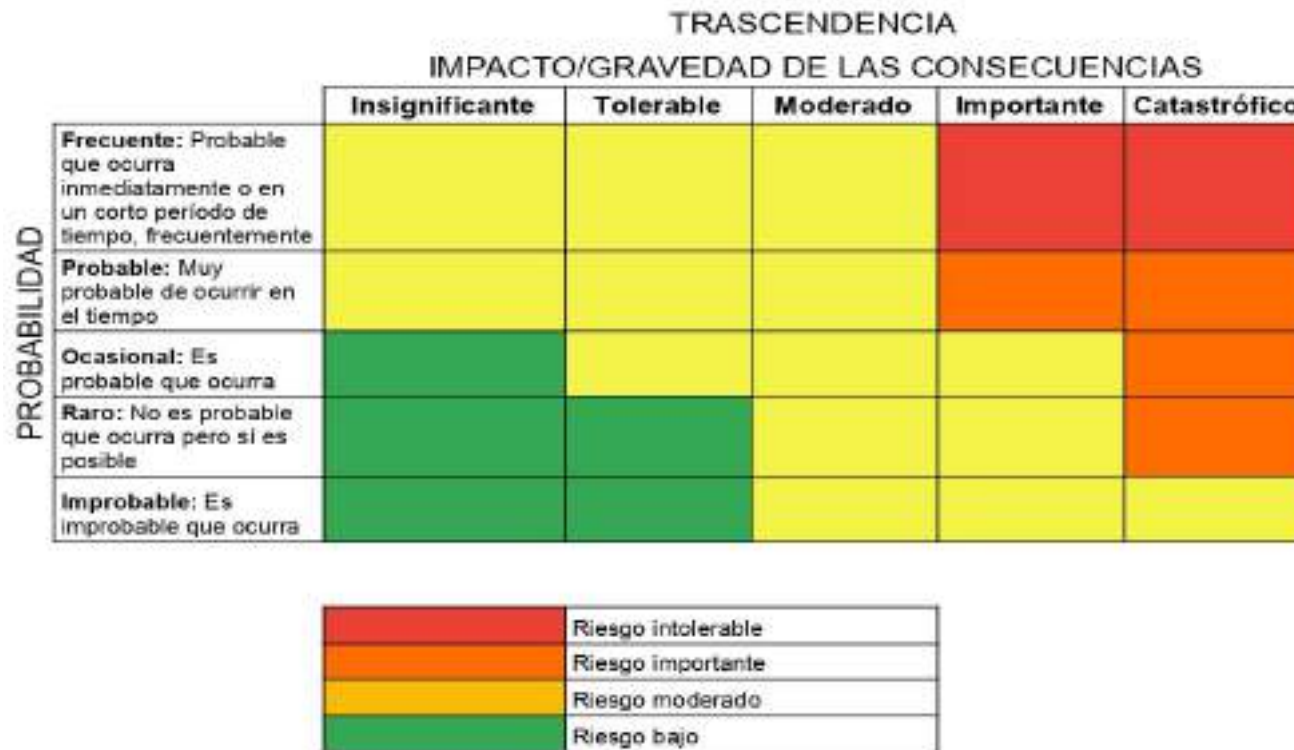
A partir de ello, se utilizó la siguiente matriz, para evaluar de forma cualitativa la probabilidad de ocurrencia y la gravedad de las consecuencias de cada riesgo. Se determinó así el nivel de riesgo presente en cada ciclo, el cual es presentado a continuación de forma descendente comenzando por los riesgos más graves.



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Gráfico 15: Matriz de Evaluación de Riesgos



Fuente: Elaboración propia



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Tabla N° 2: Evaluación de Riesgos

PROCESO	RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	GRAVEDAD	NIVEL DE RIESGO
1.a.Operación: Análisis del pedido de compras	Efectuar un pedido de compras con productos que no son necesarios	Frecuente	Importante	INTOLERABLE
1.c.Operación: Emisión de la Orden de Compra	Que se emitan órdenes de compra no autorizadas	Frecuente	Importante	INTOLERABLE
2.b.Operación: Recepción de la mercadería	Que no se registren correctamente las cantidades de los bienes recibidos	Frecuente	Catastrófico	INTOLERABLE
2.b.Operación: Recepción de la mercadería	Que se almacenen productos que no fueron pedidos	Frecuente	Importante	INTOLERABLE
2.c.Operación: Emisión del Informe de Recepción	Que se reciba mercadería dañada	Frecuente	Catastrófico	INTOLERABLE
2.c.Operación: Emisión del Informe de Recepción	Que se emita el Informe de Recepción en base al Remito del proveedor	Frecuente	Catastrófico	INTOLERABLE
2.c.Operación: Emisión del Informe de Recepción	Que el producto recibido sea distinto al que figura en el sistema	Frecuente	Catastrófico	INTOLERABLE



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



3.a.Operación: Registro de la factura del proveedor	Que la factura de la mercadería a valorar no corresponda al remito y a la orden de compra emitida	Frecuente	Catastrófico	INTOLERABLE
3.b.Operación: Emisión de la valorización	Que no se detecten las inconsistencias existentes	Frecuente	Catastrófico	INTOLERABLE
3.b.Operación: Emisión de la valorización	Que se efectúe un pago erróneo por no haber analizado las diferencias halladas	Frecuente	Catastrófico	INTOLERABLE
4.a.Operación: Ordenar la devolución de la compra	Que no se ordenen devoluciones por mercadería sobrante o dañada	Frecuente	Catastrófico	INTOLERABLE
4.a.Operación: Ordenar la devolución de la compra	Que la cuenta del proveedor no quede debidamente ajustada	Frecuente	Catastrófico	INTOLERABLE
5.a.Operación: Alta/Creación de productos en el sistema	Que el producto creado se venda al costo	Frecuente	Catastrófico	INTOLERABLE
5.a.Operación: Alta/Creación de productos en el sistema	Que el producto se valore de forma incorrecta	Frecuente	Importante	INTOLERABLE
Operaciones Varias	Que no exista separación de funciones	Frecuente	Importante	INTOLERABLE



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



1.b.Operación: Adjudicación de la compra	Que la adjudicación de la compra no sea transparente por algún tipo de afinidad o amiguismo entre el encargado de adjudicar la compra y el proveedor	Probable	Importante	IMPORTANTE
1.c.Operación: Emisión de la Orden de Compra	Que se emitan órdenes de compra para empatar facturas	Probable	Importante	IMPORTANTE
1.c.Operación: Emisión de la Orden de Compra	Que la orden de compra refleje condiciones distintas a las pactadas	Ocasional	Catastrófico	IMPORTANTE
1.c.Operación: Emisión de la Orden de Compra	Que se emitan órdenes de compra con un margen de rentabilidad menor al deseado	Ocasional	Catastrófico	IMPORTANTE
3.a.Operación: Registro de la factura del proveedor	Que se realice una doble contabilización	Raro	Catastrófico	IMPORTANTE
3.b.Operación: Emisión de la valorización	Que se entregue un legajo de compras incompleto a la sección Cuentas Corrientes	Probable	Catastrófico	IMPORTANTE
4.a.Operación: Ordenar la devolución de la compra	Que no exista constancia de las devoluciones de mercadería solicitadas	Probable	Importante	IMPORTANTE
4.b.Operación: Emisión del Remito cruzado	Que el remito cruzado se emita por cantidades distintas a la Orden de Devolución	Ocasional	Catastrófico	IMPORTANTE
4.c.Operación: Envío del producto al proveedor	Que se envíen mercaderías distintas a las indicadas en el remito	Raro	Catastrófico	IMPORTANTE



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



4.c.Operación: Envío del producto al proveedor	Que el proveedor no reciba o reciba mercaderías distintas a las enviadas	Ocasional	Catastrófico	IMPORTANTE
4.c.Operación: Envío del producto al proveedor	Que el proveedor rechace la devolución por términos de plazo	Probable	Importante	IMPORTANTE
5.a.Operación: Alta/Creación de productos en el sistema	Que se cree un producto distinto al solicitado	Frecuente	Tolerable	IMPORTANTE
1.c.Operación: Emisión de la Orden de Compra	Que la orden de compra refleje un producto distinto del que realmente se necesita	Ocasional	Moderado	MODERADO
2.a.Operación: recepción de mercadería Pre-la	Que el proveedor no reciba el turno de descarga correspondiente	Ocasional	Tolerable	MODERADO
2.a.Operación: recepción de mercadería Pre-la	Que no se planifiquen y gestionen los recursos que van a ser utilizados en cada descarga	Probable	Moderado	MODERADO
2.c.Operación: Emisión del Informe de Recepción	Que se ingrese mercadería en una orden de compra que no corresponde	Frecuente	Tolerable	MODERADO
Operaciones Varias	Que falten comprobantes por posibles pérdidas, extravíos u otros motivos	Probable	Moderado	MODERADO



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



4.b. Operación: Emisión del Remito cruzado	Que se devuelva mercadería no autorizada	Ocasional	Importante	MODERADO
5.a. Operación: Alta/Creación de productos en el sistema	Que el sistema refleje el mismo producto pero con distintos códigos únicos de identificación	Probable	Moderado	MODERADO
2.a. Operación: recepción de mercadería Pre-la	Que el turno solicitado por el proveedor o transportista no sea reflejado en la planilla de turnos	Raro	Tolerable	BAJO
3.a. Operación: Registro de la factura del proveedor	Que se registren facturas por compras que no se realizaron	Improbable	Insignificante	BAJO

Fuente: Elaboración propia.

Análisis del Tercer Componente del Control Interno: Actividades de control

De acuerdo a los riesgos detectados, se desarrolla a continuación la matriz de control interno para cada circuito con sus respectivas operatorias vinculadas al departamento Compras y el Centro de Operaciones Logísticas, cuya finalidad es minimizar la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo encontrado.



1. Ciclo: EMISIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA

1.a. Operación: Análisis del pedido de compras

Objetivo: Emitir únicamente pedidos de compras que estén autorizados por el Gerente.

<i>Riesgo</i>	<i>Actividad de Control</i>
Efectuar un pedido de compras con productos que no son necesarios	Verificar por sistema cuál es el stock y las entregas pendientes de los productos a adquirir.
	Revisar detalladamente las estimaciones de ventas realizadas y verificar que las compras se encuentren justificadas.
Que no exista separación de funciones	Quien realiza el pedido debe ser distinto de quien lo autoriza.

1.b. Operación: Adjudicación de la compra

Objetivo: Adquirir mercadería del proveedor que ofrezca las mejores condiciones teniendo en cuenta calidad, precio, forma de pago y entrega.

<i>Riesgo</i>	<i>Actividad de Control</i>
Que la adjudicación de la compra no sea transparente por algún tipo de afinidad o	Verificar que el proveedor sea el más conveniente examinando los presupuestos de cada



PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.



amiguismo entre el encargado de adjudicar la compra y el proveedor	proveedor y una planilla comparativa de las cotizaciones recibidas.
Que no exista separación de funciones	Quien emite la planilla comparativa de cotizaciones debe ser distinto de quien adjudica la compra.

1.c. Operación: Emisión de la Orden de Compra

Objetivo: Reflejar claramente en la orden de compra los artículos y las condiciones pactadas para que el proveedor envíe exactamente lo solicitado.

<i>Riesgo</i>	<i>Actividad de Control</i>
Que se emitan órdenes de compra no autorizadas	Verificar que las órdenes de compra emitidas por cada comprador hayan sido autorizadas con anterioridad.
	Recibir una alerta del sistema cada vez que un comprador emita una orden de compra.
Que se emitan órdenes de compra para empatar facturas	Controlar las órdenes de compras emitidas no tengan fecha igual o posterior a la recepción de la factura
	Verificar que si un Informe de Recepción o Factura se vincula a más de una orden de compra, los números de estas últimas sean continuos entre sí.



PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.



Que la orden de compra refleje un producto distinto del que realmente se necesita	Comparar la orden de compra con el pedido, factura o proforma antes de enviarla al proveedor.
Que la orden de compra refleje condiciones distintas a las pactadas	Verificar que el costo reflejado en la nota de pedido, proforma o factura sean iguales (o mayores) a los del sistema.
	Verificar que la orden de compra refleje las condiciones de entrega, impuestos, forma de pago y todos los descuentos pactados según la nota de pedido, proforma o factura.
Que se emitan órdenes de compra con un margen de rentabilidad menor al deseado	Corroborar que la columna MRGFUT de la Orden de Compra sea mayor al 60%.

2. Ciclo: RECEPCIÓN DE BIENES DE CAMBIO

2.a. Operación: Pre-recepción de la mercadería

Objetivo: Conceder y facilitar la obtención de turnos de descarga a todos los proveedores y transportistas que visitarán la empresa.

<i>Riesgo</i>	<i>Actividad de Control</i>
Que el turno solicitado por el proveedor o transportista no sea reflejado en la planilla de	Revisar todas las solicitudes de turnos recibidas y corroborar que las mismas estén correctamente reflejadas en la planilla de turnos.



PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.



turnos	
Que el proveedor no reciba el turno de descarga correspondiente	Agendar el turno de descarga en la planilla y confirmar el mismo de inmediato vía email al proveedor. Verificar mediante el departamento compras que el proveedor fue notificado acerca de los turnos programados.
Que no se planifiquen y gestionen los recursos que van a ser utilizados en cada descarga	Verificar que las órdenes de compras correspondientes a cada proveedor se encuentren generadas en el sistema días previos a la llegada del camión al almacén.

2.b. Operación: Recepción de la mercadería

Objetivo: Efectuar el recuento físico de la mercadería recibida de forma correcta y lo más precisa posible.

<i>Riesgo</i>	<i>Actividad de Control</i>
Que no se registren correctamente las cantidades de los bienes recibidos	Controlar que los bultos reflejados en el remito coincidan con los de la guía del transportista. Realizar control a ciegas del remito. Controlar que las cantidades físicas recibidas coincidan con las remitidas.



PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.



Que se almacenen productos que no fueron pedidos	Llevar un registro de todas las órdenes de compra que fueron solicitadas al departamento compras por productos que no se encontraban pedidos por sistema.
Que no exista separación de funciones	Quien recibe los bienes no debe recibir el remito.

2.c. Operación: Emisión del Informe de Recepción

Objetivo: Reflejar en el Informe de Recepción lo realmente recibido en forma detallada y clara, sin ningún tipo de omisiones.

<i>Riesgo</i>	<i>Actividad de Control</i>
Que se reciba mercadería dañada	Controlar visualmente la mercadería para verificar que la misma no se encuentra dañada. Dejar asentadas las observaciones sobre fallas o defectos en el informe de recepción y comunicar al Departamento Compras sobre el mal estado de la mercadería para la correcta gestión de devolución.
Que no exista separación de funciones	Quien recibe la mercadería debe ser distinto de quien emite el Informe de Recepción.
Que se emita el Informe de Recepción en	Quien emite el Informe de Recepción no debe recepcionar el Remito del proveedor.



PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.



base al Remito del proveedor	Quien emite el Informe de Recepción debe ser distinto de quien controla que las cantidades físicas coinciden con las declaradas en el mismo.
Que el producto recibido sea distinto al que figura en el sistema	Controlar que el modelo (en letras y números), color y características técnicas del producto recibido sea idéntico al que refleja el sistema.

2.d.Operación: Control de la documentación

Objetivo: Que la información reflejada en el Informe de Recepción, Remito del proveedor, Factura (si correspondiere) y la Orden de Compra sea la misma.

<i>Riesgo</i>	<i>Actividad de Control</i>
Que falten comprobantes por posibles pérdidas, extravíos u otros motivos	Corroborar en el sistema que se haya generado el Informe de Recepción.
	Sancionar al personal encargado del mismo por no generar la documentación o extravíar la misma.



PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.



3. Ciclo: CONFORMIDAD DE LA FACTURA DEL PROVEEDOR

3.a. Operación: Registro de la factura del proveedor

Objetivo: Realizar el correcto registro de las facturas.

<i>Riesgo</i>	<i>Actividad de Control</i>
Que se registren facturas por compras que no se realizaron	Antes de cargar la factura en el sistema verificar que la misma esté a nombre de la empresa y que se remita a una orden de compra autorizada.
Que se realice una doble contabilización de la factura	Que el sistema solicite el número de factura correspondiente y que no permita una nueva carga de datos con respecto al mismo número.
Que la factura de la mercadería a valorar no corresponda al remito y a la orden de compra emitida	Verificar que el número de factura reflejado en el remito corresponda a la factura recibida.



PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.



3.b. Operación: Emisión de la valorización

Objetivo: Valorar correctamente la mercadería ingresada y detectar las posibles inconsistencias del proceso.

<i>Riesgo</i>	<i>Actividad de Control</i>
Que no se detecten las inconsistencias existentes	Previo a emitir la valorización, el sistema compara automáticamente la factura del proveedor con la información almacenada de la orden de compra y su respectivo informe de recepción.
	Controlar detalladamente que los modelos y las cantidades de los productos ingresados correspondan con los facturados.
	Comparar y verificar que la información reflejada en el Informe de Recepción, Remito y Factura sean iguales.
Que el Informe de Recepción esté vinculado a una Orden de Compra obsoleta o antigua	Verificar mediante el sistema que los costos de la Factura sean idénticos a los de la Orden de Compra emitida.
	Revisar la fecha de la orden de compra vinculada al Informe de Recepción.
	Eliminar del sistema las órdenes de compra que se encuentren obsoletas.
Que se efectúe un pago erróneo por no haber analizado las diferencias halladas	Examinar las inconsistencias y determinar si corresponde que el proveedor genere una nota de crédito.



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



	Observar la valorización justificando las diferencias halladas y/o todas las aclaraciones necesarias para evitar malentendidos al momento del pago.
Que se entregue un legajo de compras incompleto a la sección Cuentas Corrientes	Adjuntar y enviar la Orden de Compra, Factura, Informe de Recepción y Nota de Crédito (si correspondiere) a la sección Cuentas Corrientes.
	Si correspondiere, controlar que el monto de la nota de crédito coincida con la diferencia generada en el sistema.
Que falten comprobantes por posibles pérdidas, extravíos u otros motivos	Corroborar en el sistema que se haya generado la valorización con la correspondiente documentación.
	Sancionar al personal encargado del mismo por no generar la documentación o extraviar la misma.



4. Ciclo: DEVOLUCIÓN DE COMPRAS

4.a. Operación: Ordenar la devolución

Objetivo: Realizar la correcta gestión por la devolución de la mercadería de forma clara y precisa a partir de las inconsistencias detectadas.

<i>Riesgo</i>	<i>Actividad de Control</i>
Que no se ordenen devoluciones por mercadería sobrante o dañada	Controlar que las fechas de las órdenes de compra emitidas para una misma factura sean del mismo día y corroborar la correlatividad numérica entre las mismas.
	Observar las valorizaciones de mercadería aclarando que se decide aceptar la mercadería sobrante.
	Llevar un registro de todos los productos que fueron ingresados sin pedido y de las órdenes de compra emitidas en distintas fechas para una misma factura.
	Controlar que todos los remitos observados por fallas tengan su correspondiente devolución.
Que no exista constancia de las devoluciones de mercadería solicitadas	Implementar un formulario predeterminado para solicitar la devolución de mercadería al almacén.
Que la cuenta del proveedor no quede debidamente ajustada	Comunicar inmediatamente al proveedor sobre la inconsistencia detectada o sobre el estado de la mercadería y solicitar al mismo la nota de crédito correspondiente.



PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.



4.b.Operación: Emisión del Remito cruzado

Objetivo: Que la cantidad a devolver al proveedor sea igual a la autorizada e igual a la que figura en el remito cruzado.

<i>Riesgo</i>	<i>Actividad de Control</i>
Que se devuelva mercadería no autorizada	Verificar vía email que el proveedor haya autorizado la devolución de la mercadería.
	Controlar por sistema que la mercadería a devolver se encuentre en el stock de la empresa.
Que el remito cruzado se emita por cantidades distintas a la Orden de Devolución	Corroborar por sistema que las cantidades de la Orden de Devolución sean iguales a las del Remito cruzado.
Que no exista separación de funciones	Quien registra la merma de inventario debe ser distinto de quien manipula los bienes.



PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.



4.c. Operación: Envío del producto al proveedor

Objetivo: Devolver la mercadería correcta al proveedor correcto en el tiempo pactado.

<i>Riesgo</i>	<i>Actividad de Control</i>
Que se envíen mercaderías distintas a las indicadas en el remito	Previo al envío, verificar que las cantidades a enviar sean las que figuran en el remito.
	Quien envía el remito debe ser distinto de quien controla la conformidad del proveedor.
Que el proveedor no reciba o reciba mercaderías distintas a las enviadas	Verificar que el remito duplicado se encuentre firmado por el proveedor y sin observaciones.
	Solicitar vía email la confirmación de mercadería recibida por parte del proveedor.
Que el proveedor rechace la devolución por términos de plazo	Recibir la autorización del proveedor para enviar la mercadería y adjuntar vía email la documentación correspondiente acerca del envío.



5. Ciclo: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO

5.a. Operación: Alta de productos en el sistema

Objetivo: Que el sistema de gestión comercial refleje de forma clara y precisa las características del producto a adquirir.

<i>Riesgo</i>	<i>Actividad de Control</i>
Que se cree un producto distinto al solicitado	Controlar que el nombre y las características del producto creado en el sistema sean las mismas que las reflejadas en la lista del proveedor.
Que el producto creado se venda al costo	Revisar que en el sistema la columna “% Ctdo.” del producto creado refleje el margen de rentabilidad deseado.
Que el producto se valore de forma incorrecta	Examinar cuáles son los impuestos que posee el producto mediante la lista de precios o factura del proveedor. Y aplicarlos a las casillas correspondientes.
	Verificar que la columna “Lista Prov.” sea igual a: <ul style="list-style-type: none">● Costo (sin incluir descuentos) + IVA en productos sin Markup.● PVP en productos con Markup.
	Controlar que la columna “Dctos.” refleje: <ul style="list-style-type: none">● Porcentaje de Markup sólo en productos que contengan su correspondiente Markup en la columna “Lista Prov.”.● Porcentaje de Descuentos en productos que contengan los mismos.



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Que el sistema refleje el mismo producto pero con distintos códigos únicos de identificación

Antes de crear un producto, verificar si el mismo ya se encuentra en la base de datos del sistema.



INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



Conclusión

Es necesario que en la empresa exista conocimiento del organigrama por parte del personal sin importar el nivel jerárquico al cual pertenezca el mismo, debido a que da una idea mucho más clara de la responsabilidad que tiene el colaborador con la empresa, permitiéndole así crear una identificación con la misma. La implementación de un organigrama permitirá además que el personal conozca la forma en que se toman las decisiones y cómo fluye la información dentro de la empresa.

Una mala gestión del sistema de compras y/o almacén a causa de la falta de formalización en los procesos administrativos, de control y de políticas o códigos de ética pueden traducirse en múltiples errores como por ejemplo: mercadería sobre/subvaluada, descripciones incorrectas de productos que puede desencadenar en una demanda por parte del consumidor y/o en una facturación incorrecta, inconsistencias entre la cantidad disponible en sistema respecto a lo disponible en almacén, toma de decisiones basada en información incorrecta por datos duplicados, entre otros.

Es por ello que los procesos y procedimientos que se lleven a cabo dentro de la organización deben encontrarse definidos de una manera clara para una mejor gestión del tiempo y de los recursos utilizados como así también del impacto en los costos que estos puedan tener.

Si la gestión de la empresa no tiene el soporte de un sistema de control administrativo, no contará con la información necesaria para detectar a tiempo las desviaciones y tomar acciones correctivas con celeridad, por lo tanto se recomienda implementar las acciones necesarias para alcanzar el nivel 4 de madurez de la estructura de control interno, denominado Monitoreado, en el cual la actividades de control existen y están diseñadas, documentadas y comunicadas a los empleados, y se establecen controles estandarizados en la preparación y diseño de reportes a la gerencia.

En cuanto al cuarto componente del control interno referido a la Información y Comunicación se recomienda que la Dirección transmita cuál es la responsabilidad de cada persona respecto del Sistema de Control Interno y que estos comprendan la función que deben desempeñar dentro del mismo. Resultaría beneficioso además, facilitar al nivel operativo un canal seguro y confiable que les permita transmitir hacia los niveles superiores de la empresa la información que disponen con respecto a irregularidades observadas.

Para el quinto componente del control interno, denominado Supervisión o Vigilancia se recomienda que:

- El Sistema de Control Interno debe ser evaluado y revisado permanentemente en los sectores presentados en este trabajo, para asegurar la calidad de su rendimiento, su eficacia y un nivel adecuado en la organización.



INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



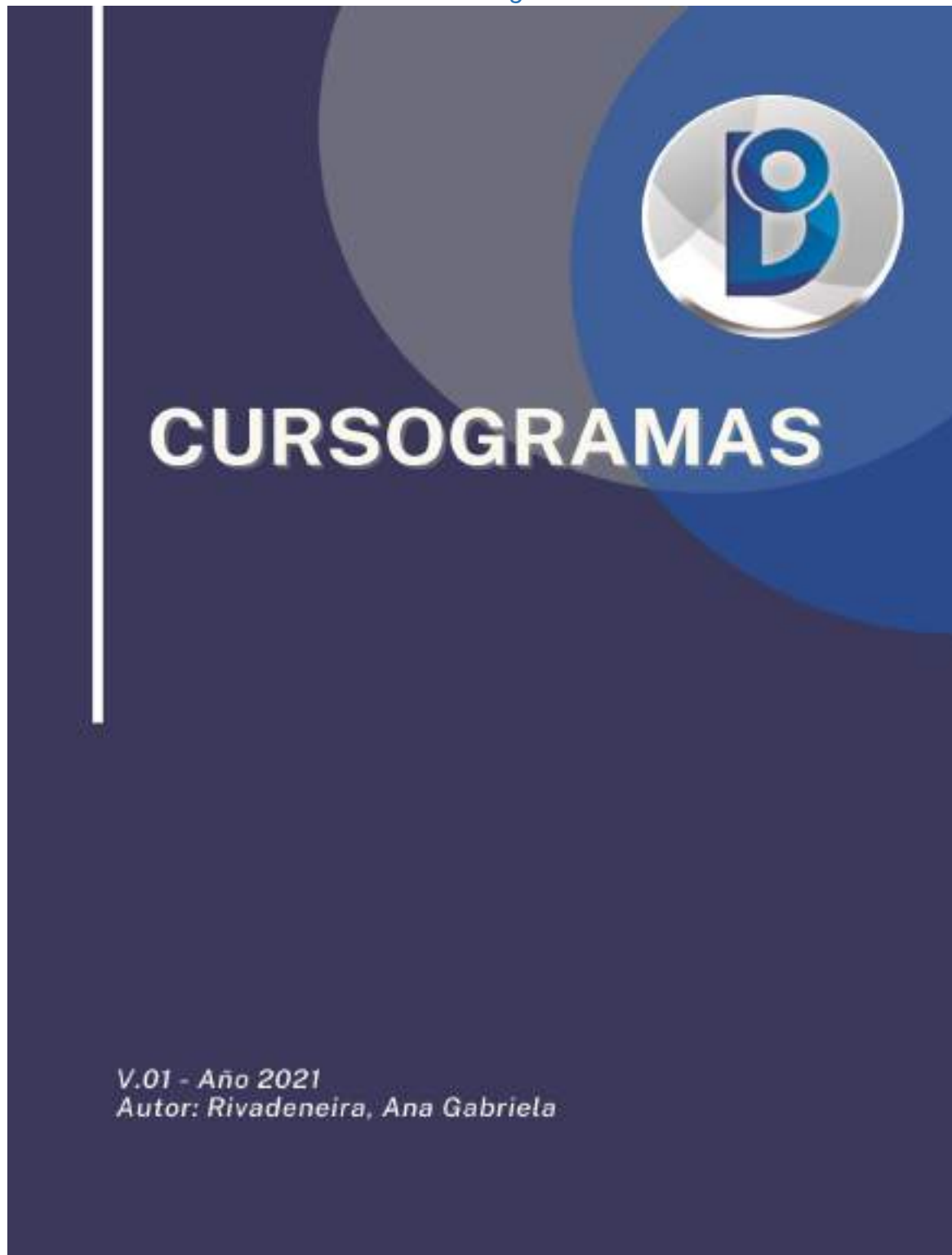
- La empresa debe llevar a cabo evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento en ambos departamentos.
- Las deficiencias de control interno que se observan y detectan deben ser comunicadas para generar el proceso de mejora y ajuste.



**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**



Apéndice
N° 1: Cursogramas






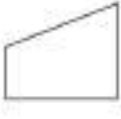



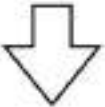















INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

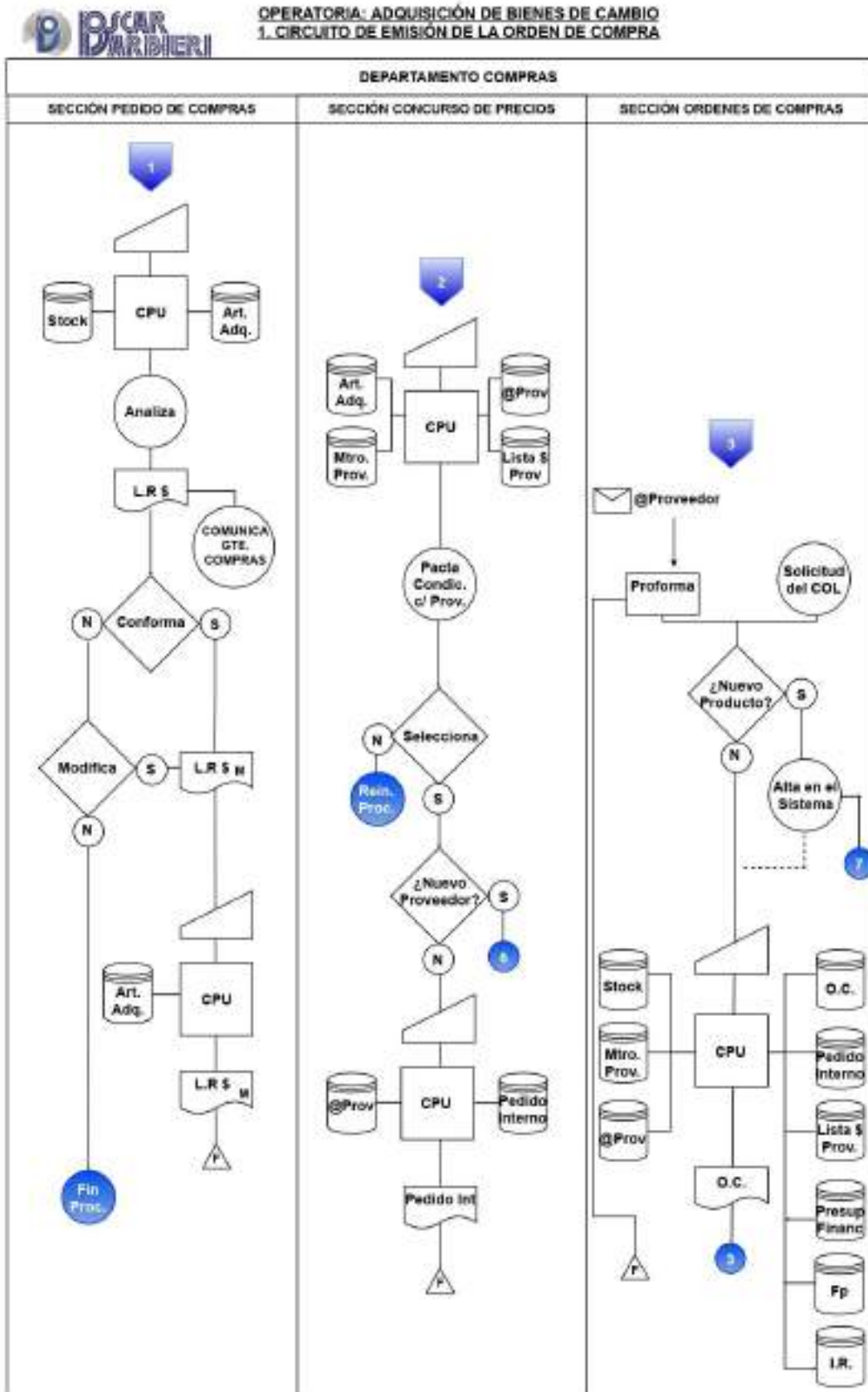


GUÍA DE SÍMBOLOS UTILIZADOS EN ESTE CURSOGRAMA

	Comprobante manual o externo		Comprobante o planilla emitida por sistema
	Operación manual		CPU
	Decisión		Terminal
	Anexión		Disco o Archivo
	Conector (dentro de la misma página)		Inicio o Reinicio de una Operatoria
	Conector Página a Página Ó Cursograma a Cursograma		Archivo Transitorio
	Línea de Trayectoria		Archivo Definitivo
	Curso alternativo / Toma o entrega de información		Cronológico
			Numérico
			Alfabético
			
			
			



INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

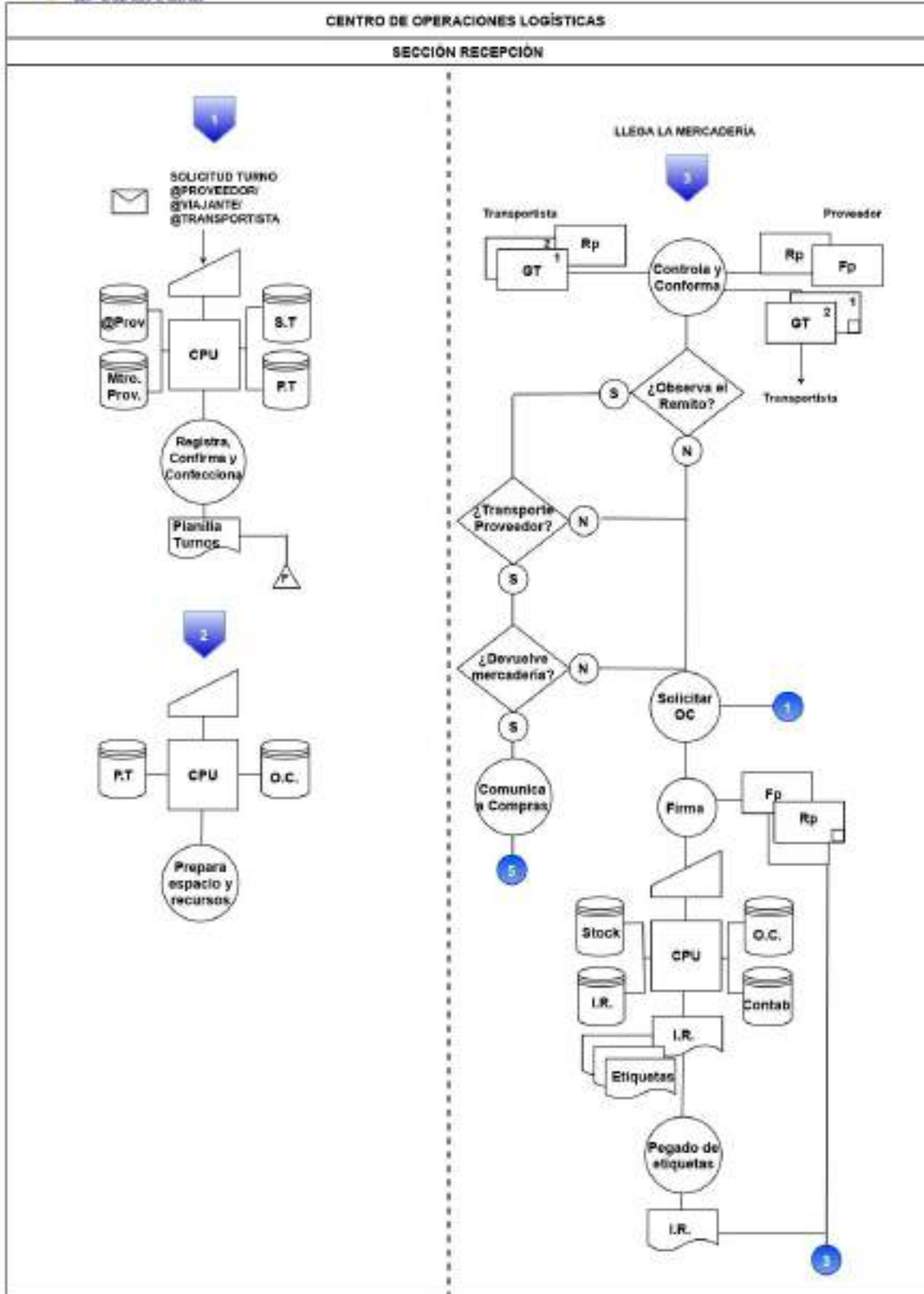




INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

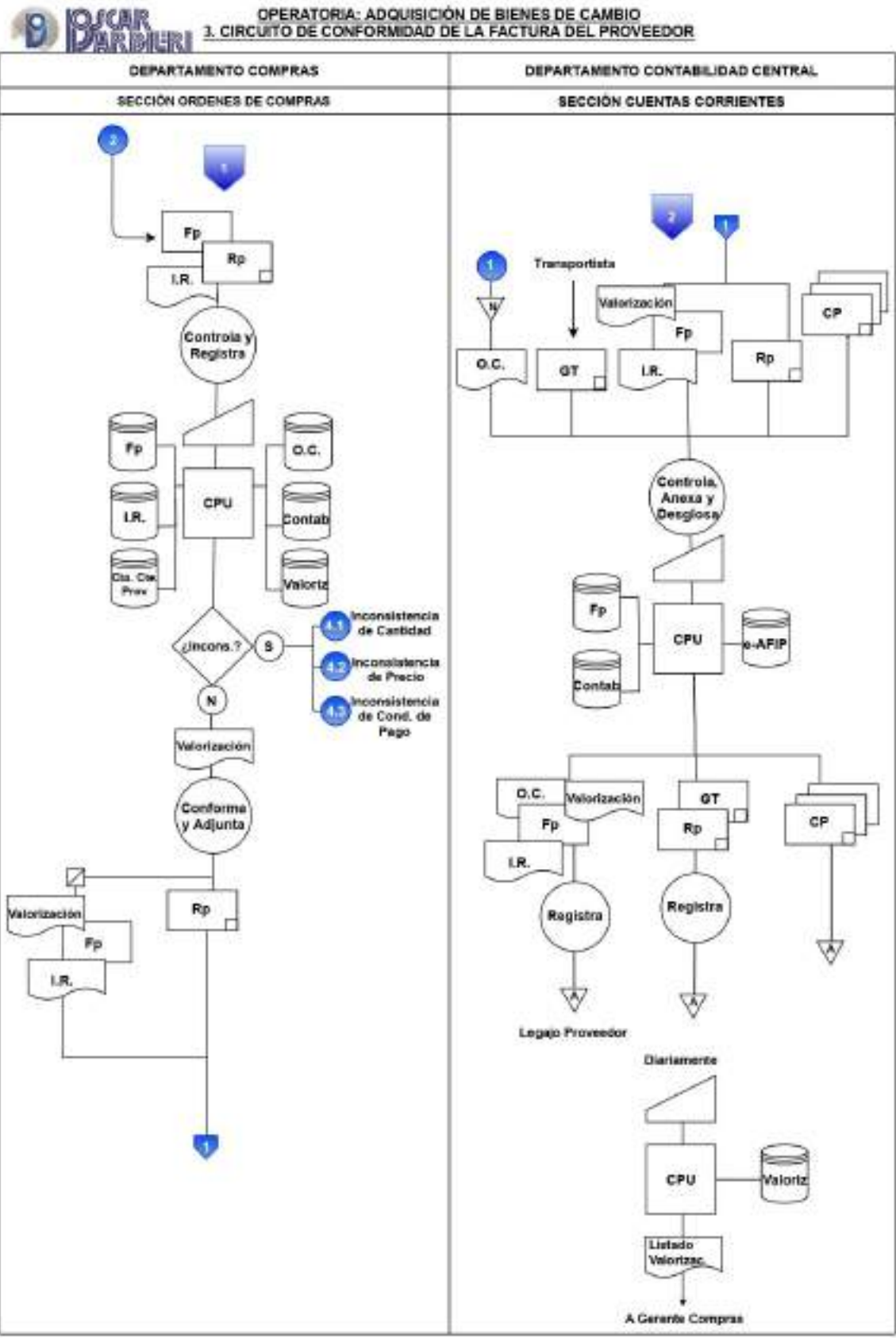


OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO 2. CIRCUITO DE RECEPCIÓN DE BIENES DE CAMBIO



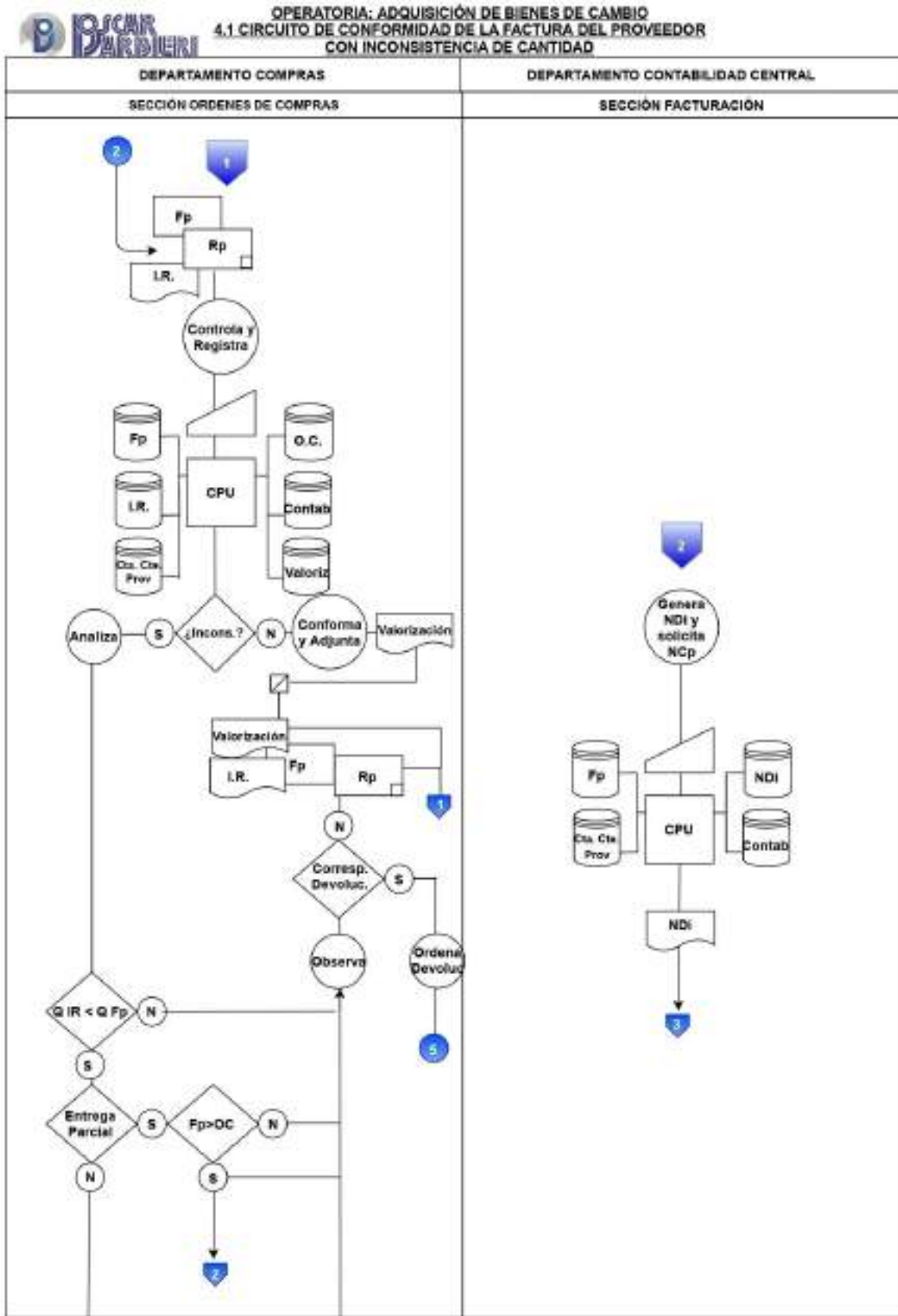


INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



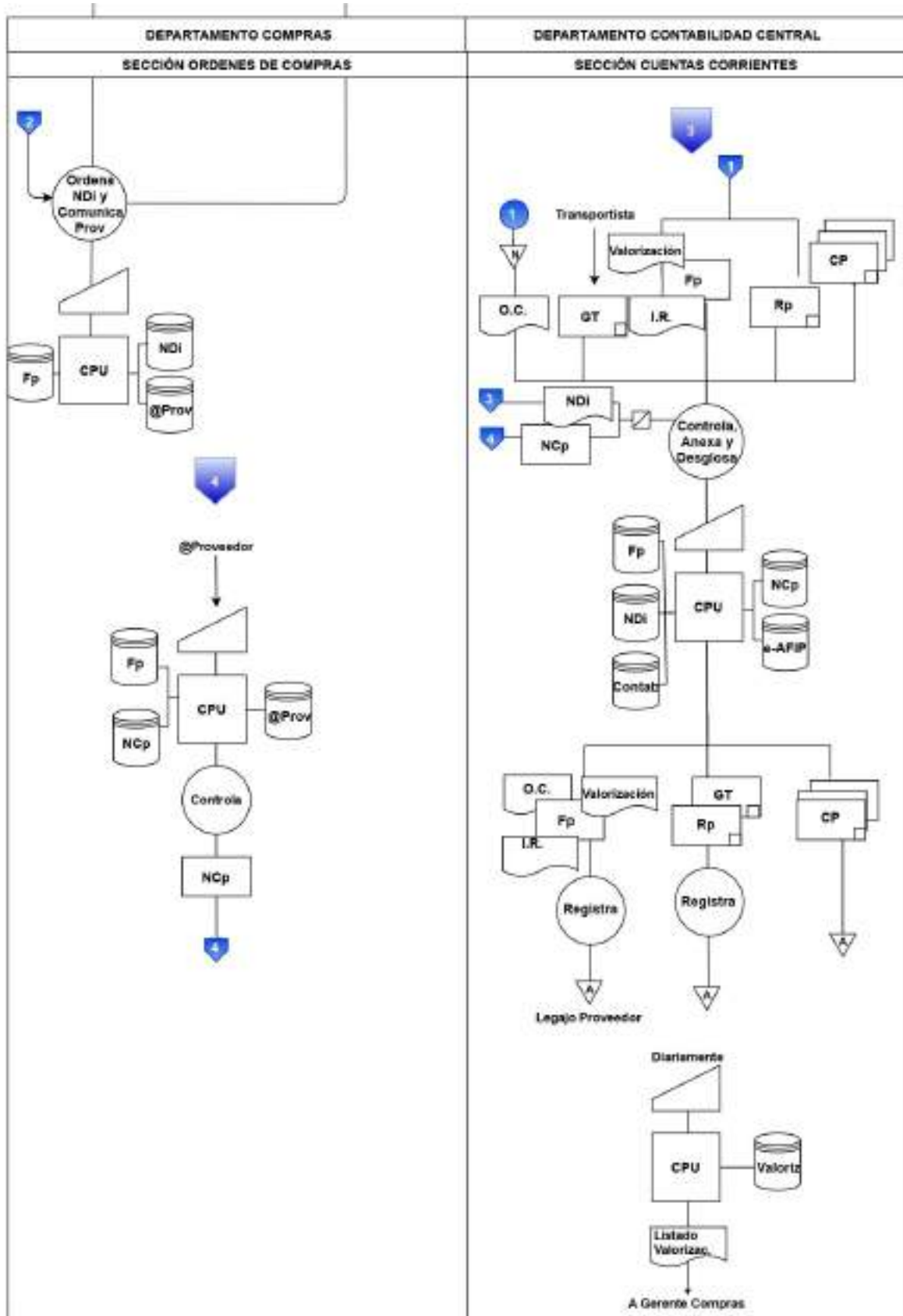


INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



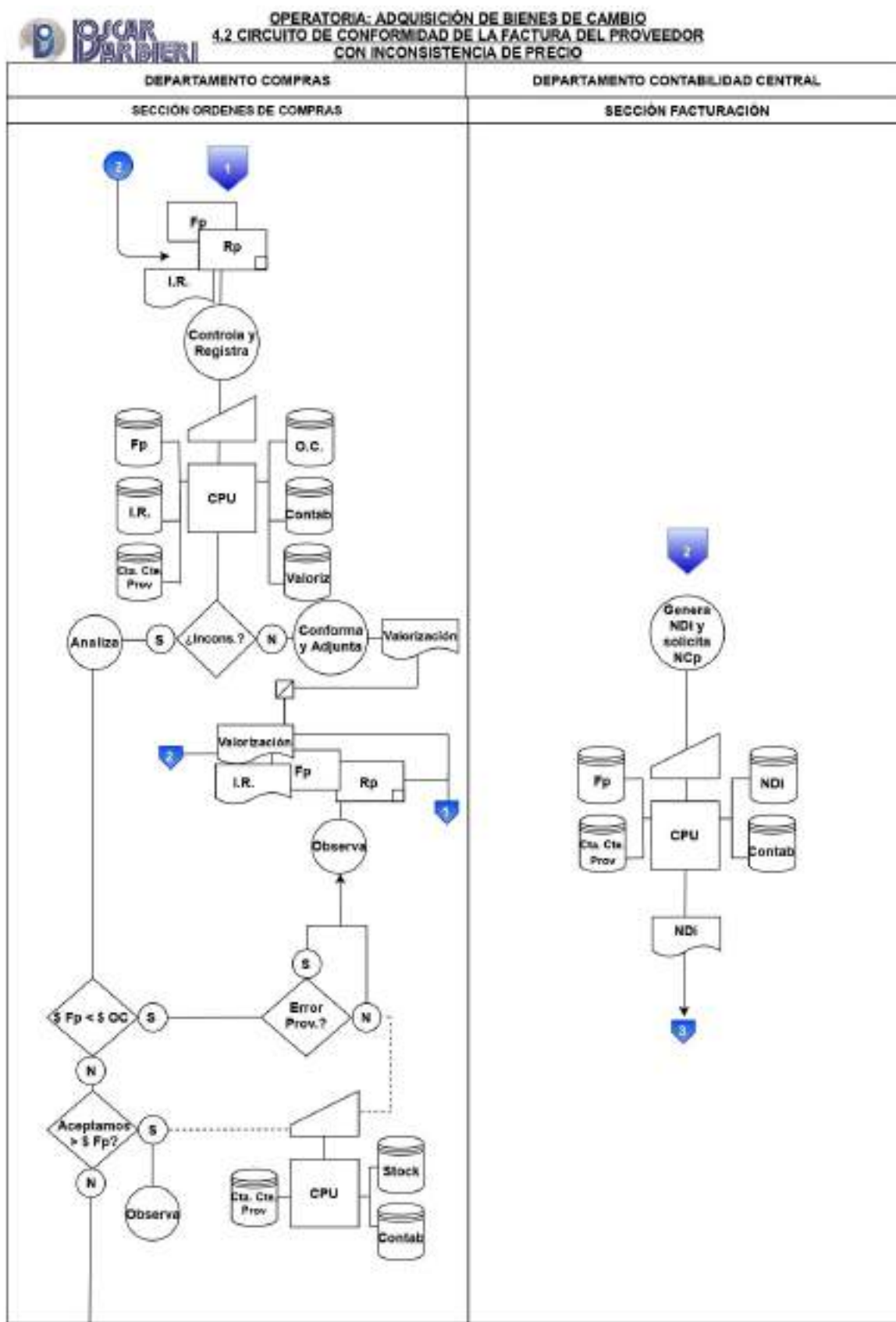


INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



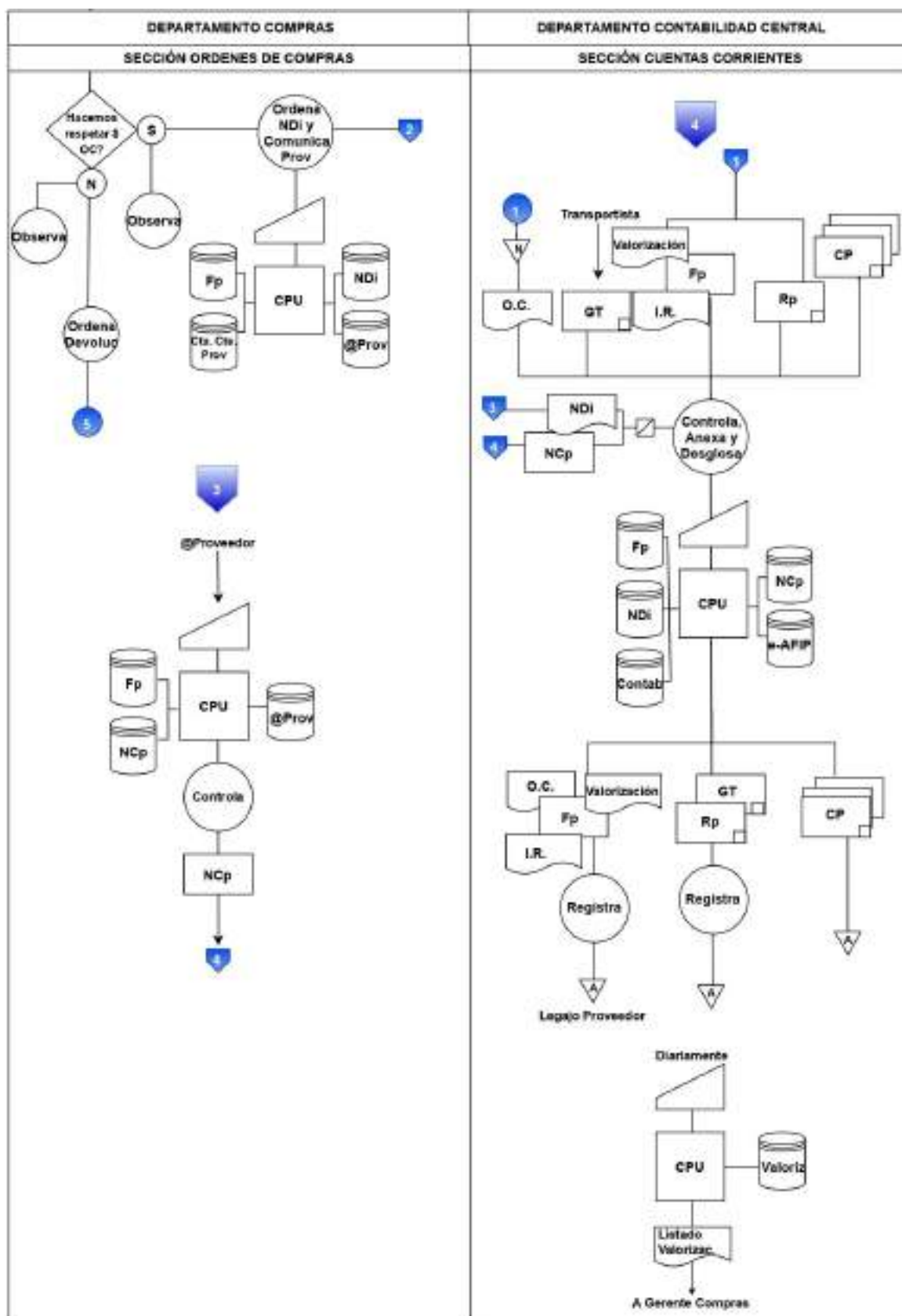


INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



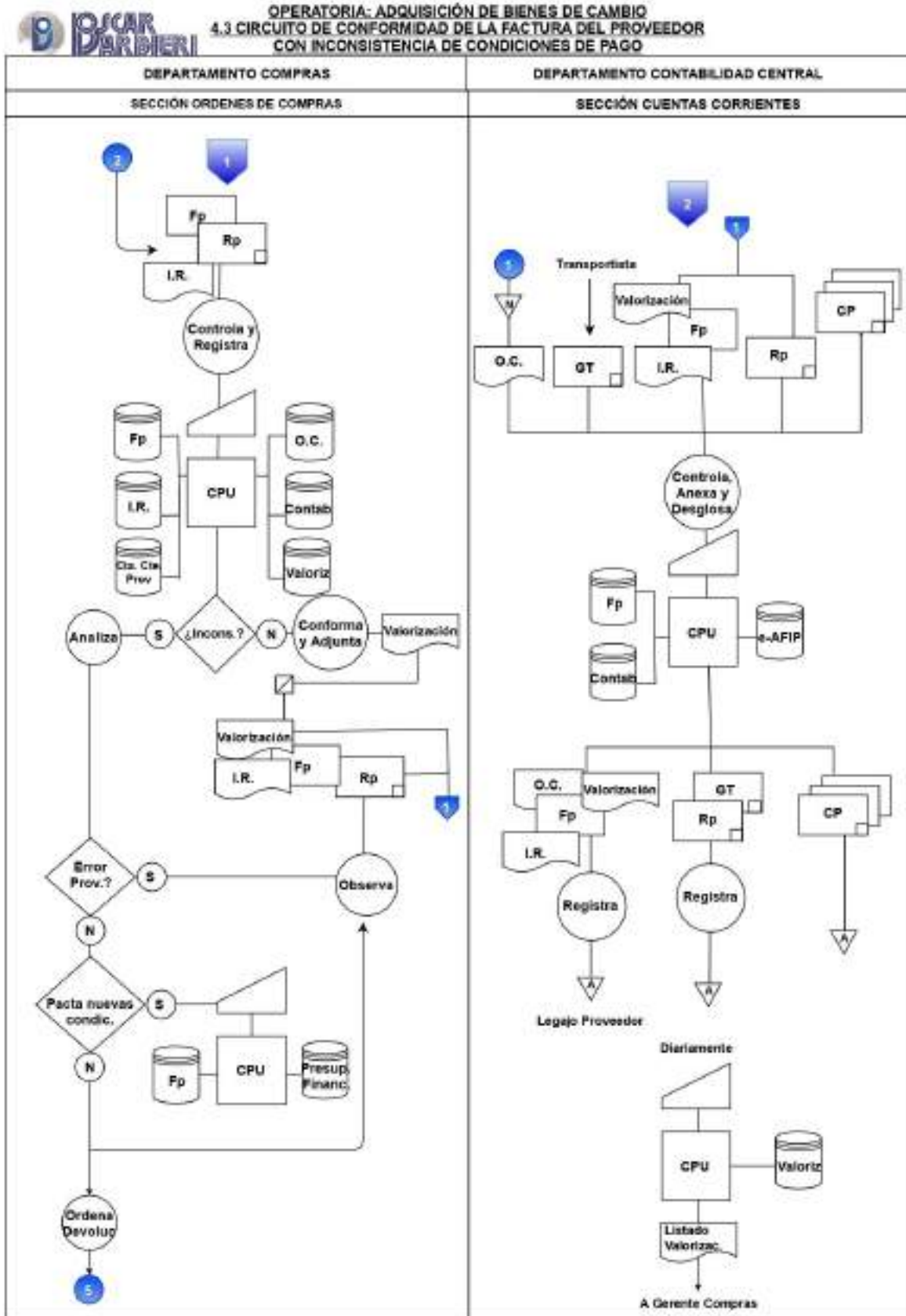


INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN





INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

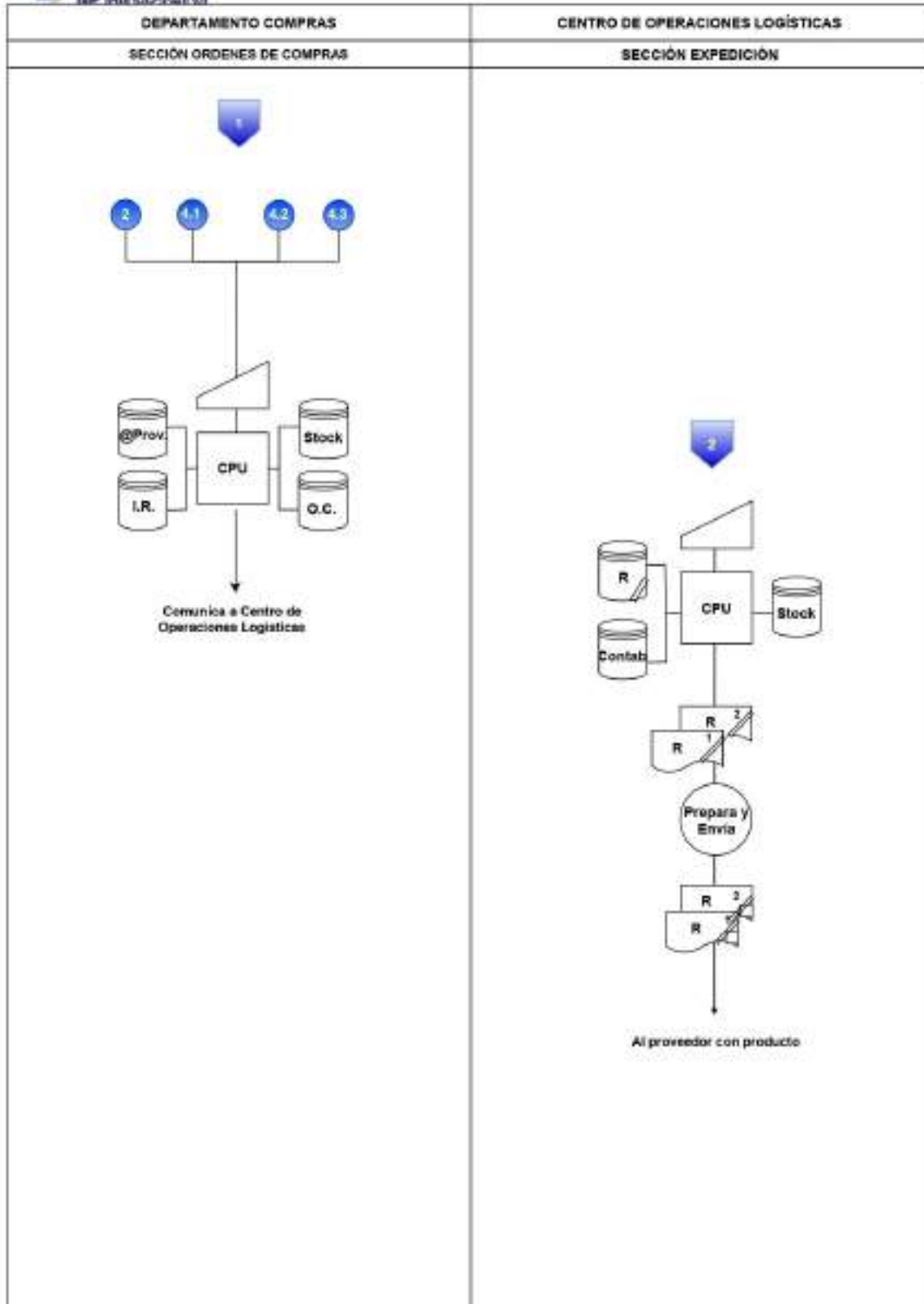




**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

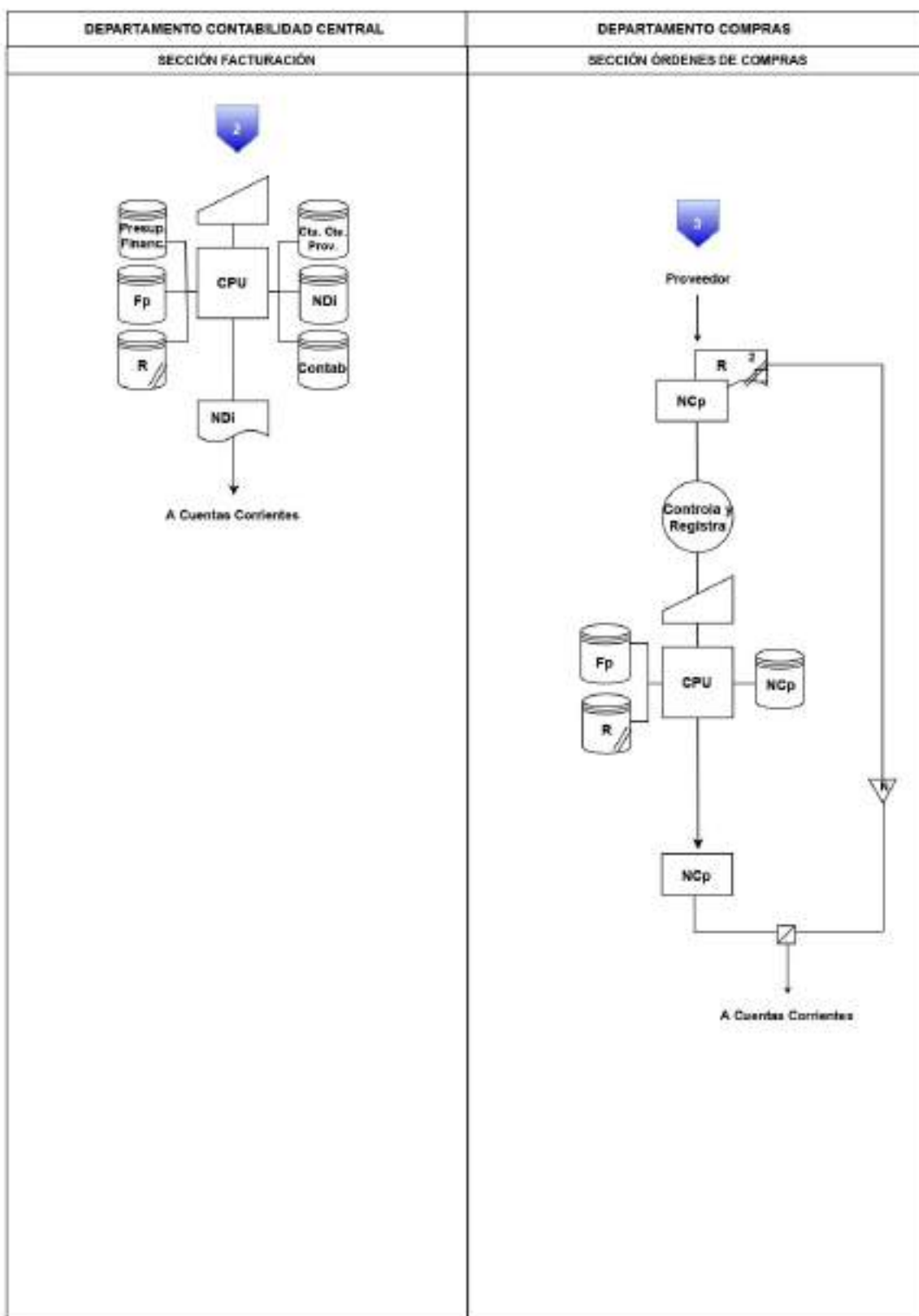


**OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO
5. CIRCUITO DE DEVOLUCIÓN DE COMPRA**



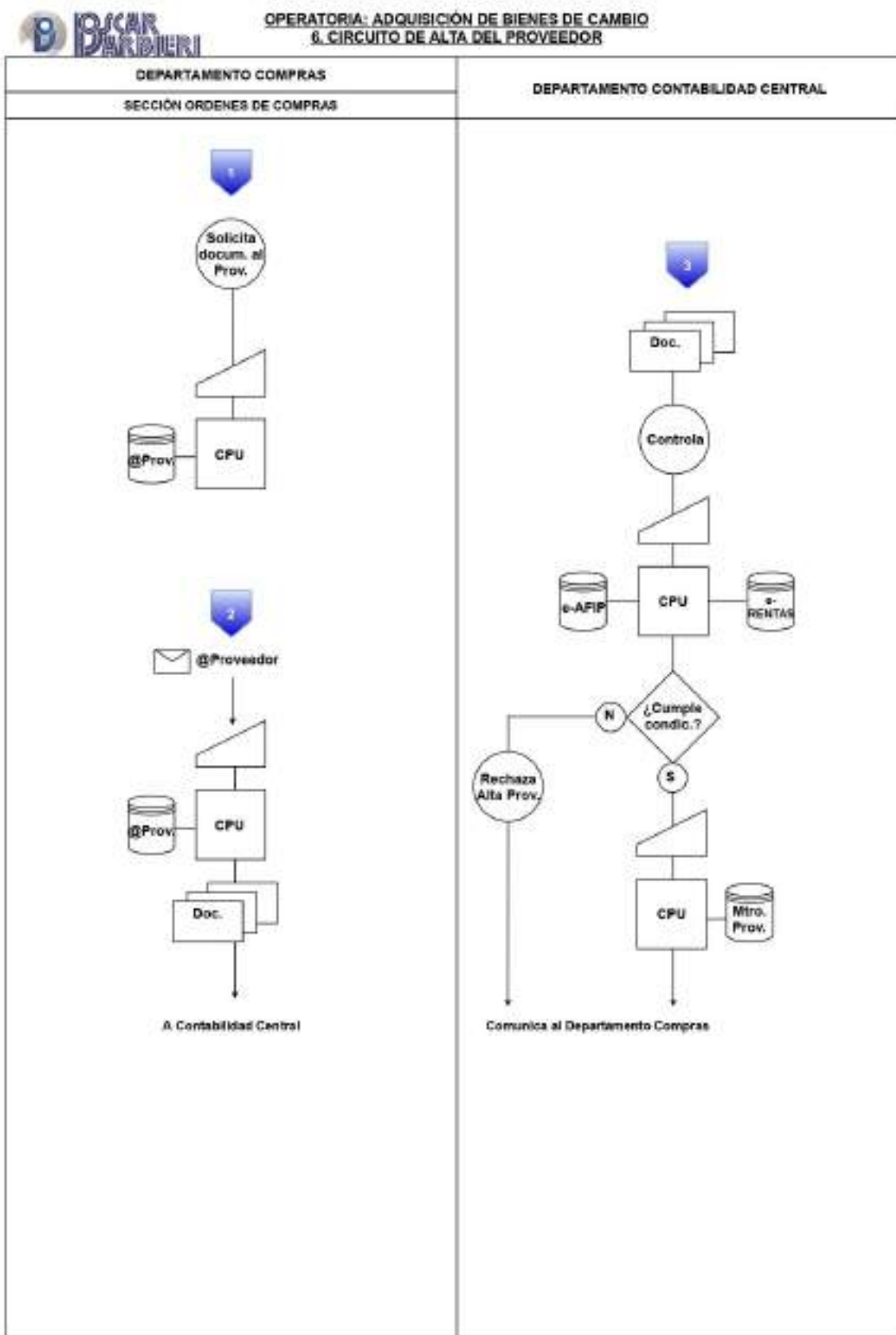


INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN





INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN





INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO 7. CIRCUITO DE ALTA DE PRODUCTOS

