

# Gestión de Procesos Administrativos y de Control Interno

Caso de aplicación: Departamento  
Compras y Almacén - Oscar Barbieri S.A.



**UNT - Práctica Profesional de la  
Licenciatura en Administración  
Año 2021**

*Autor: Rivadeneira, Ana Gabriela - DNI 39.357.273  
Tutor: Lic. en Administración Natalia Gor*



## Contenido

<b>RESUMEN</b> .....	2
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	2
<b>2. PROBLEMA</b> .....	3
<b>3. OBJETIVO GENERAL</b> .....	3
<b>3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	3
<b>4. MARCO TEÓRICO</b> .....	3
<b>5. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	4
<b>6. DESARROLLO</b> .....	5
<i>Sobre la cultura y estructura de la empresa</i> .....	5
<i>Relevamiento del Departamento Compras</i> .....	8
<i>Relevamiento del Departamento Almacén</i> .....	9
<i>Relevamiento de Procesos</i> .....	11
<i>Relevamiento de Procedimientos</i> .....	15
<i>Sistema de Control Interno</i> .....	15
<b>7. CONCLUSIONES</b> .....	16
<b>8. APÉNDICE</b> .....	17
<b>9. REFERENCIAS</b> .....	66



---

## **GESTIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE CONTROL INTERNO** **Caso de Aplicación: Departamento Compras y Almacén – OSCAR** **BARBIERI S.A.**

**Rivadeneira, Ana Gabriela**  
***anarivadeneira73@gmail.com***

### **RESUMEN**

El presente trabajo es realizado en la empresa comercial Oscar Barbieri S.A. de la provincia de Tucumán y tiene como finalidad formalizar los procesos administrativos y de control interno para el departamento Compras y Almacén.

Para cumplir dicho objetivo se llevó a cabo una investigación cualitativa cuyo diseño es el de la lógica inductiva, la cual permitió obtener información, comprender y analizar todo el proceso de adquisición de mercadería en la empresa, partiendo desde lo particular hacia lo general.

Las herramientas que se utilizaron para la recolección de datos fueron: observación, entrevistas y revisión de documentos. El análisis de estos datos permitió identificar cuáles son los procesos clave y operativos de los departamentos bajo estudio, los cuales fueron posteriormente definidos y formalizados.

**Palabras Clave:** FORMALIZACIÓN - ESTRUCTURA - PROCESOS – CONTROL INTERNO

### **1. INTRODUCCIÓN**

Oscar Barbieri S.A. es una empresa reconocida por la comercialización minorista y mayorista de artículos para el hogar y electrodomésticos con 53 años de trayectoria en el mercado. Posee su sede central en la ciudad de San Miguel de Tucumán y catorce sucursales distribuidas en Tucumán, Salta y Catamarca, asimismo dispone de un almacén central, ubicado en el Parque Industrial de la provincia de Tucumán denominado Centro de Operaciones Logísticas cuya función es resguardar todos los productos adquiridos para el posterior abastecimiento a las sucursales.

La Administración Central se encuentra ubicada en la sucursal de Yerba Buena, y está compuesta por las áreas de Marketing, Recursos Humanos, Contabilidad Central y Compras. Esta última está integrada por tres responsables que tienen a su cargo distintas categorías de productos que se comercializan en la empresa, sus tareas son: planificar, negociar con proveedores, comprar, actualizar listas de precios, realizar el seguimiento de la mercadería y controlar que se cumplan las condiciones pactadas con los proveedores.



---

## 2. PROBLEMA

En la empresa se observa una cultura basada en el aprendizaje informal, ya que los empleados que ingresan a la misma adquieren los conocimientos necesarios para realizar su trabajo a partir de un mentor designado según el área involucrada, y con el transcurso del tiempo obtienen experiencia según los inconvenientes que se manifiesten en la operatoria diaria. Posteriormente ese conocimiento es registrado de forma individual en su bitácora personal.

En el presente trabajo se define al problema como la falta de formalización en los procesos administrativos y de control interno de cada operatoria, lo que ocasiona un importante riesgo para la empresa debido al desconocimiento que poseen los empleados sobre el procedimiento correcto que se debe llevar a cabo y las consecuencias de no realizar un correcto control preventivo, detectivo y/o correctivo.

## 3. OBJETIVO GENERAL

El objetivo de la presente investigación es diseñar y proponer la formalización de los procedimientos y sus mecanismos de control administrativo para la operatoria de adquisición de bienes, con la finalidad de que los procesos se realicen de forma correcta evitando posibles pérdidas por fraude o negligencia.

### 3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la estructura actual de la organización.
- Conocer los procesos que se desarrollan actualmente en los departamentos de Almacén y Compras para la operatoria desde que se solicita mercadería al proveedor hasta que se conforma la misma.
- Definir los procedimientos del área Almacén y Compras, y los responsables de los mismos.
- Evaluar los riesgos inherentes de cada sector y proponer actividades que permitan corregir las posibles desviaciones.

## 4. MARCO TEÓRICO

Según *Jorge R. Volpentesta (2004)* un **sistema** es un conjunto organizado de elementos interrelacionados que interactúan entre sí, entre sus atributos y con su ambiente, conformando una totalidad, persiguiendo un fin determinado y teniendo una actuación conjunta superior a la suma de las actuaciones individuales de sus elementos.

Según *Aldo Schlemenson (1998)* la **organización** es un sistema socio-técnico integrado, construido con el propósito de cumplir con una misión,



satisfaciendo a sus miembros, a una población meta que le da sentido a su existencia y a otras partes interesadas.

Según la *Norma ISO 9000-2015*, un **proceso** es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Según la *Real Academia Española (RAE)*, un **procedimiento** es una sucesión, serie de cosas que siguen cada una a otra.

Se podría concluir entonces que un procedimiento es un caso particular de proceso.

El proceso debe ser continuo y fluido, con una misión, actividades y responsabilidades perfectamente definidas y concatenadas. Sus fronteras deben estar delimitadas con entradas y salidas concretas, secuencias de etapas visiblemente integrables y poder medirse en cantidad, calidad, costo y adaptabilidad.

Según Coopers & Lybrand (1997) el **Control Interno** es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos dentro de las siguientes categorías:

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

Según *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO)*, el **sistema de control interno** está compuesto por cinco componentes relacionados entre sí. Se derivan de la manera en que la dirección dirija la empresa y están integrados en el proceso de dirección:

1. **Ambiente y Entorno de Control**
2. **Evaluación de Riesgos**
3. **Actividades de Control**
4. **Información y Comunicación**
5. **Supervisión / Vigilancia**

## 5. 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-participativa.

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 hasta que se conforma la factura del proveedor.

## **6. 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.



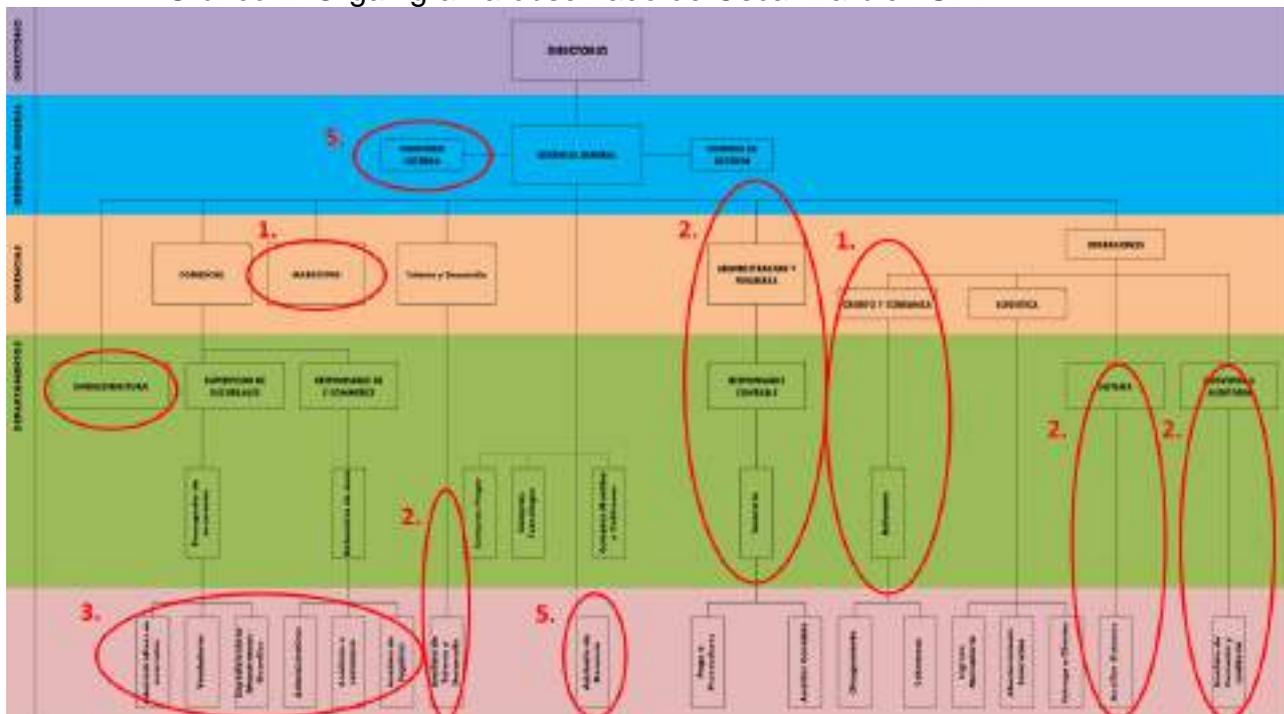


	de Marketing.
<b>De estructura</b>	<p><u>2) Subordinaciones unitarias sucesivas:</u> Como consecuencia de graficar entegramas que representan a personas a las cuales se les delegó una tarea, en los siguientes sectores se identificaron relaciones de una en una:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Talento y Desarrollo</li><li>• Administración y Finanzas</li><li>• Créditos y Cobranzas</li><li>• Sistemas</li><li>• Posventa</li></ul> <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>
<b>De nivel</b>	<p><u>4) 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>
<b>En las designaciones</b>	<p><u>5) Inadecuada ubicación de asistentes:</u> En primer lugar es incorrecto graficar el entegramas 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 2: Organigrama observado de Oscar Barbieri S.A.



Fuente: Elaboración propia.

### 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
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 realizadas en el sistema de gestión comercial utilizado por la empresa 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 Almacén*

La empresa dispone de un Almacén ubicado en el Parque Industrial de la provincia de Tucumán, el mismo es denominado Centro de Operaciones y Logística. El mismo se encuentra totalmente centralizado para el proceso de recepción y depósito de la mercadería y luego distribuir la misma para abastecer a las catorce sucursales.

En el predio funcionan, además de las áreas encargadas de recibir, 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 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 y Logística 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.

Gráfico 3: Organigrama general propuesto

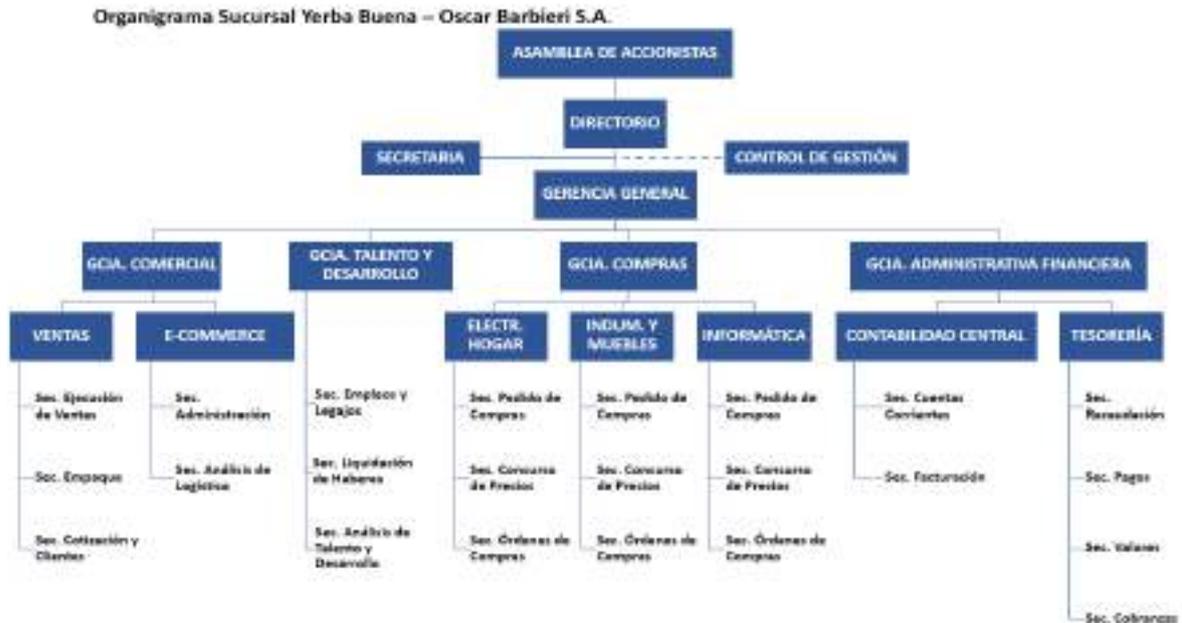
Organigrama General – Oscar Barbieri S.A.



Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 4: Organigrama específico propuesto



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 5: Organigrama propuesto Centro de Operaciones y Logística



Fuente: Elaboración propia.

Relevamiento de Procesos

Se presenta a continuación la información recolectada a partir de las entrevistas, correspondiente a los procesos que se llevan a cabo en ambos departamentos, (Fragmentaciones: Ver Anexo):



## **Operatoria: Adquisición de bienes de cambio**

**Detección de la necesidad:** Esta etapa consiste en que el responsable de compras realice un análisis a partir de la base de datos recolectada por el sistema de gestión comercial con el que opera la empresa, acerca de las ventas, compras, pedidos y el stock de los productos en un plazo determinado. 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.

**Otorgamiento del turno de descarga:** Este proceso es llevado a cabo en el Centro de Operaciones y Logística 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.

**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.

**Conciliación de la documentación:** En este proceso el Departamento Compras recibe por parte del Centro de Operaciones y Logística (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.



## **Operatoria: Devolución de la compra**

**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 entregárselos 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**

**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 enviará la misma al Departamento Contabilidad Central para la creación de la cuenta en el sistema.

**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 y los sectores encargados de ejecutarlos. Como resultado se obtuvieron los cursogramas adjuntados en el Anexo del presente trabajo.

### Relevamiento de 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 y Logística. 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 Anexo los manuales de procedimientos desarrollados.

### Sistema de Control Interno

#### Ambiente 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.

#### Evaluación de riesgos y actividades de control

En el Anexo del presente trabajo se adjuntan los riesgos detectados junto a sus respectivas actividades de control para cada circuito con sus respectivas operatorias vinculadas al departamento Compras y el Centro de Operaciones y Logística.

### **7. CONCLUSIONES**

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 los recursos utilizados.

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.



## 8. APÉNDICE





**OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO**

**1) ADJUDICACIÓN DE LA COMPRA**





**OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO**

**2) PRE-RECEPCIÓN DE LA MERCADERÍA**



**Centro de Operaciones y Logística  
Sec. Recepción**



**OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO**

**3) RECEPCIÓN DE LA MERCADERÍA**



**Centro de Operaciones y Logística  
Sec. Recepción**



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



**Dpto. Compras  
Sec. Órdenes de  
Compras**

**Dpto. Contabilidad  
Central  
Sec. Cuentas Corrientes**



## OPERATORIA: DEVOLUCIÓN DE LA COMPRA

### 1) ENVÍO DE MERCADERÍA

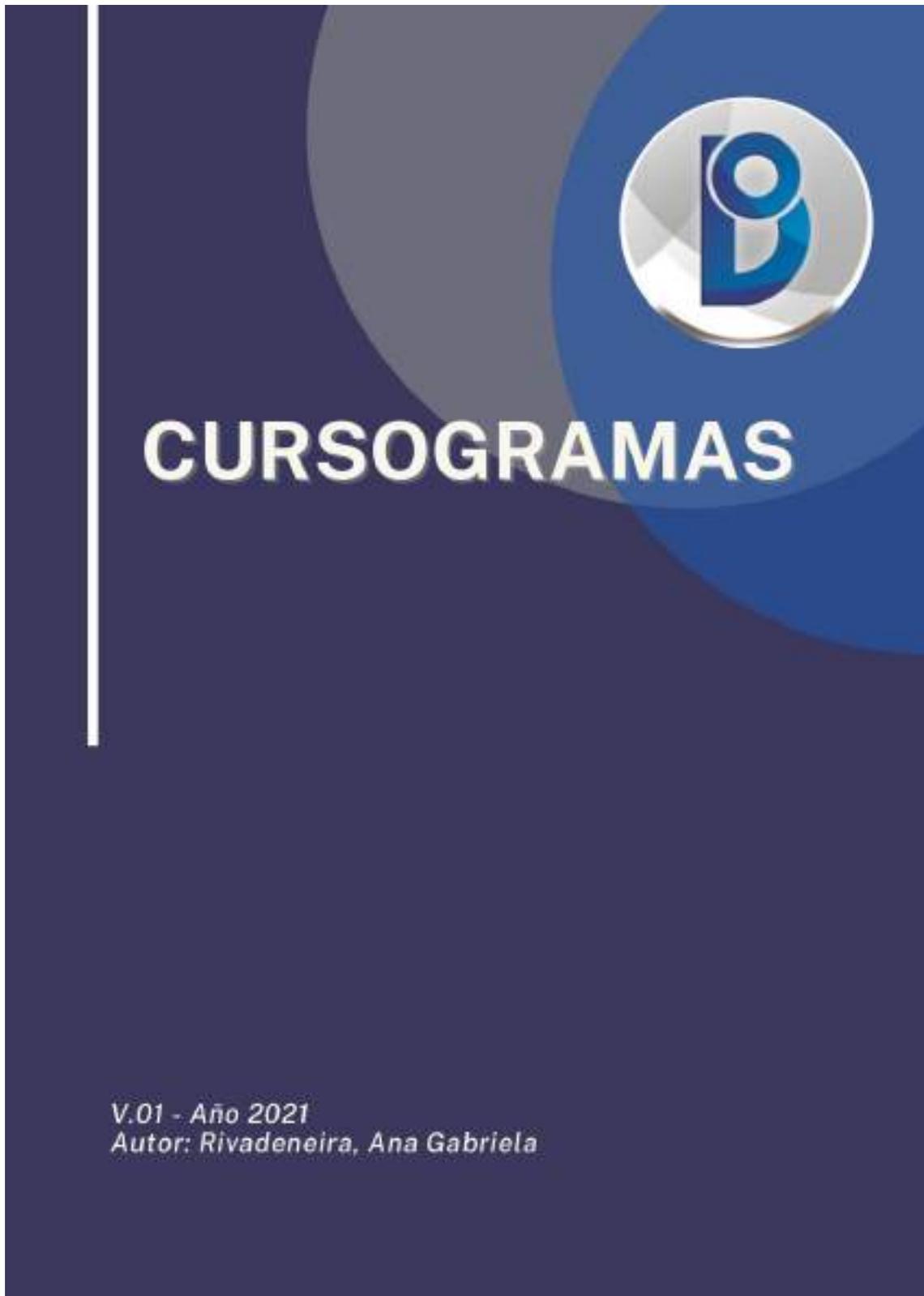
### 2) AJUSTE DE CTA. PROVEEDOR





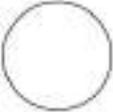
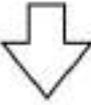
## OPERATORIA: ALTA DEL PROVEEDOR EN EL SISTEMA







**GUÍA DE SÍMBOLOS UTILIZADOS EN ESTE CURSOGRAMA**

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

