



# EL CONTROL INTERNO COMO EJE DE GESTIÓN EN UN SUPERMERCADO

## INTEGRANTES:

BARROS, ROCIO MARIANA 44.372.580  
HERRERA LAIRANA, JOSEFINA 43.649.192  
OLIVERA, AGUSTINA LUZ 43.771.034  
SANCHEZ, MARIA VALENTINA 43.564.996

TUTOR: LIC. EMILIANO KOCH  
AÑO 2024



---

## Índice

Resumen	3
Introducción	4
Situación problemática	5
Preguntas de Investigación	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Marco Metodológico	6
Marco Teórico	7
Aplicación	11
Recomendaciones	20
Conclusiones	29
Anexo	32
Referencias	33



## Resumen

En el presente trabajo se analiza el sistema de control interno (SCI) de un supermercado ubicado en la provincia de Tucumán, localidad de San Miguel de Tucumán. A pesar del considerable crecimiento experimentado por esta pequeña y mediana empresa (PyME) en la última década, el desarrollo del SCI que respalda sus operaciones y funcionamiento no ha seguido el mismo ritmo. Por esta razón, nuestra investigación se enfoca en la valoración de la efectividad del desempeño de estos controles para garantizar un rendimiento óptimo de las operaciones y procesos rutinarios que hacen a la ejecución de las actividades rutinarias de la organización.

La estructuración de un sistema permite la delegación de funciones y responsabilidades, lo que facilita la supervisión y verificación del cumplimiento de lo planificado a través del sistema de control. No obstante, muchas empresas carecen de esta estructura formal, lo que resulta en deficiencias en su desempeño cotidiano. Como consecuencia, la mayoría de las responsabilidades y decisiones se encuentran centralizadas en la gerencia. Este suele ser el caso para las empresas familiares, tales como la organización en cuestión.

Nuestro enfoque metodológico adopta un paradigma "socio-crítico" con un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo-acción), que implica observar y evaluar las operaciones empresariales para comprender la situación actual de la organización.

Con esta investigación se pretende proponer mejoras en cuanto al control interno de la organización, centrándose en las áreas de mayor relevancia e interés.

Palabras claves: control interno – PyME – efectividad – procesos.



## Introducción

En Argentina, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) desempeñan un papel crucial en la economía. Según la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía de la Nación representan el 99,4% del total de empresas del país y emplean al 64% de los asalariados registrados (junio 2023). Es por esta razón que funcionan como pilares en la generación de empleo y actividad en sectores clave como la industria, el comercio y los servicios, y que resulta importante destacar su relevancia como conjunto y lo crucial que resulta su permanencia a lo largo de las generaciones.

Según Forbes Argentina, “las empresas familiares se caracterizan por adaptarse y prosperar, y pueden encontrar en las situaciones de cambios drásticos en la economía, como los actuales, una oportunidad de crecimiento y motivación”. Esto les otorga una ventaja competitiva ante el resto del empresariado argentino cuando se trata de situaciones de incertidumbre y volatilidad y es esencial para que puedan mantenerse relevantes en un mercado cada vez más exigente.

En este contexto, es esencial que las organizaciones sean capaces de satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo productos y servicios de calidad, de manera oportuna y a precios competitivos. Para lograrlo, la toma de decisiones del gerente debe complementarse con el esfuerzo activo del equipo de trabajo dirigido a cumplir los objetivos establecidos. Los procesos operativos constituyen un elemento fundamental para asegurar este ambiente de crecimiento. De allí surge la importancia del control interno, que brinda un grado de seguridad en cuanto al óptimo desarrollo del plan de acción, monitoreándolo y permitiendo detectar y subsanar cualquier desviación. Este constituye una responsabilidad gerencial, que debe ser adaptada a las necesidades y requerimientos de cada organización.

El presente trabajo se enfoca en un supermercado de San Miguel de Tucumán que se



dedica a la comercialización de diversos rubros de productos, como ser comestibles, bebidas alcohólicas, bazar, librería, limpieza y perfumería. Sin embargo, su foco principal es la venta de vinos de alta calidad, siendo el encargado de su distribución a varios salones de fiesta de la provincia. Además, realiza ventas al por menor al público en general, tanto en la sucursal como con envíos a domicilio.

Unas décadas atrás, fueron los padres del actual dueño quienes visualizaron una oportunidad de negocio al adquirir el local comercial de una vecina. En un principio se estableció como un pequeño almacén dedicado solo a la venta de golosinas y, con el pasar del tiempo, fue ampliándose gracias a la demanda de los vecinos. Durante este proceso, fue mutando el rubro de dedicación del negocio hasta llegar a establecerse con su estructura vigente.

En la actualidad, mantiene su disposición inicial de empresa familiar y ha incorporado a más de 10 trabajadores. Se puede señalar que presenta deficiencias en la formalización y seguimiento de los procesos operativos que se llevan a cabo, lo que plantea interrogantes sobre la implementación y gestión del control interno en la organización, así como sus beneficios y desafíos. Este estudio busca abordar estas cuestiones.

### **Situación Problemática**

En los últimos años, la PyME objeto de nuestro trabajo de investigación ha experimentado un proceso de reorganización, enfocando sus esfuerzos y recursos en la mejora de la imagen externa, el branding y las relaciones con el público meta. En consecuencia, el control interno de las operaciones fue pasando a segundo plano y perdiendo el protagonismo necesario para el correcto funcionamiento de las actividades.

Por lo tanto, esta nueva estructura ha mantenido los procesos informales originales característicos de las empresas de familia. Es por esto que presenta dificultades a la hora de delegar funciones, responsabilidades y autoridad, lo que generó una falta de especialización en



el personal. Además, la empresa carece de un análisis y monitoreo constante de las transacciones, del control de las condiciones de recepción de la mercadería y del mantenimiento de inventarios según su fecha de caducidad.

### Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son los mecanismos formales de control en el proceso de compra, caja y sector de cobranzas de la organización?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa en cuanto a estructura, funciones y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo?
- ¿Qué mecanismos de control utiliza la empresa para la reposición de los productos en góndola? ¿Cómo es el proceso de recepción de mercadería?

### Objetivo General

Comprender la eficacia y eficiencia de los controles internos en un supermercado y desarrollar herramientas para garantizar la integridad de los mismos.

### Objetivos Específicos

- Caracterizar los mecanismos actuales de control interno en los procedimientos operativos y transaccionales.
- Diagnosticar la situación de la empresa en cuanto a estructura, funciones y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo, teniendo presente la estrategia organizacional.
- Calificar el tratamiento de la mercadería al momento de la recepción y la reposición.

### Marco Metodológico

**Paradigma:** Para el desarrollo de este trabajo se utilizará un paradigma socio-crítico, ya que nos permite una comprensión más profunda de las dinámicas organizacionales, lo que nos facultará a evaluar su disposición actual y sugerir herramientas y métodos de mejora.



**Enfoque:** Nuestra investigación tendrá un enfoque cualitativo-cuantitativo-acción, con un diseño DEXPLOS, enfocándose en el estudio del funcionamiento de los procesos operativos, la recopilación de información y la propuesta de mecanismos para lograr hacer más eficiente el control interno.

Técnicas a utilizar:

- *Entrevistas a uno de los dueños en distintas sesiones.*
- *Observación pasiva:* de las actividades rutinarias para una mejor percepción de la arquitectura organizacional.
- *Análisis de los datos obtenidos:* se utiliza la información obtenida para desarrollar una descripción detallada de los procesos actuales con el fin de detectar las irregularidades a abordar.

## Marco Teórico

### Sistema

Un sistema es un conjunto de elementos vinculados entre sí y encaminados a un fin determinado. Un ente económico o empresa es un conjunto de sistemas interrelacionados y entrelazados, que una vez establecidos no permanecen inalterables:

- Sistema económico-financiero: configurado por las relaciones de producción, comercialización y financiación;
- Sistema humano-organizativo: enmarca al conjunto de personas que trabajan en organización y hacen funcionar a los tres restantes;
- Sistema técnico: viene definido por la estructura técnica en que el ente se desenvuelve;
- Sistema informativo: conjunto de procedimientos empleados con el fin de proporcionar en todo momento una visión de lo que ocurre en la empresa y su situación económica-financiera. Este sistema, converge en la contabilidad.



### **Control Interno**

Según Coopers & Lybrand, 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.

### **Tipos de control interno**

Existen tres tipos de controles:

Los controles preventivos están diseñados para anticiparse a los hechos no deseados, están concentrados en los procesos y lo que buscan es impedir que algo malo suceda.

Los controles detectivos están diseñados para identificar hechos no deseados, es decir que ejercen una función de vigilancia. Se ponen en funcionamiento cuando los controles preventivos son vulnerados o no operaron de manera adecuada.

Los controles correctivos están diseñados para corregir los efectos de un hecho indeseable que se materializó; ayuda a la investigación y la corrección de las causas.

### **Informe COSO**

Según Coopers & Lybrand, el Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control. Desde su publicación en el año 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia.

Está diseñado para:

- Identificar los eventos que potencialmente puedan afectar a la entidad.
- Aconseja como administrar los riesgos.





- Propone cómo proveer seguridad razonable para la administración y para la junta directiva de la organización orientada al logro de los objetivos del negocio.

### **Organigrama Empresarial**

El organigrama es la representación gráfica de los elementos que componen la organización y del tipo de relaciones y dependencias que se establecen entre estas unidades para organizarse.

Es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

### **Manual de Procedimientos**

Es un conjunto de normas reunidas en un cuerpo orgánico que explican el desarrollo de los procesos administrativos. Detallan cómo ejecutar las actividades

El "Principio rector" de los manuales de procedimientos es la lógica utilizada para fragmentar los sistemas: los circuitos, la rutina, el proceso.

La guía de ordenamiento es el diagrama del proceso o cursograma.

### **Delegación**

Es transferir a otro sector, persona o división, autoridad, funciones y responsabilidades para el logro de un objetivo que no pueden ser llevado a cabo por niveles superiores. Se logra resultados a través de asignación de actividades a otros sectores.

### **Componentes del SCI**

El Sistema de Control Interno (SCI) se conforma de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- **Ambiente de control:** Según José Luis Pignitori, el ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son determinantes del grado en que los principios



de este último, determinan las conductas y los procedimientos organizacionales. El ambiente de control es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud de la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, de los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. Constituye la base para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunto de medios, procesos y reglas previamente definidas.

- **Evaluación de riesgos:** La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser administrados y controlados. Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas continuarán cambiando, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.
- **Actividades de control:** Las actividades de control consisten en las políticas, normas y procedimientos adoptados por la Dirección, que tienden a asegurar que se cumplan los Objetivos y las Políticas, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Las actividades de control se llevan a cabo en todos los niveles de la organización, en forma transversal, y en cada etapa de la gestión.
- **Información y comunicación:** Los sistemas de información son necesarios para mejorar y mantener la productividad y el desarrollo de la organización, por lo que se hace necesaria la integración entre el plan estratégico, la estructura organizacional y la tecnología de la información para enfrentarse a nuevos retos organizacionales. La información es requerida para que la organización lleve a cabo su responsabilidad de control interno para el logro de sus objetivos. La comunicación ocurre al interior como exterior de la organización y proporciona la información necesaria para alcanzar su



visión y lograr su misión

- **Supervisión:** La actividad de supervisión y monitoreo de este sistema se enmarca en la función de controlar, que no es otra cosa que comparar lo ejecutado con lo que está programado para determinar si se observan desviaciones, de tal manera que se adopten medidas correctivas que mantengan la operación en los límites establecidos. La debida supervisión permite establecer si el sistema de control es efectivo o, por el contrario, se deben tomar medidas para fortalecerlo. La ejecución de las tareas diarias nos permite identificar si se están logrando los objetivos de control y por consiguiente si los riesgos están siendo mitigados, por eso es importante que la Alta Dirección haga la debida supervisión y seguimiento, así como los demás entes de control, incluidos los auditores internos, externos y las entidades gubernamentales.

### **Fraude empresarial**

Los fraudes empresariales incluyen una variedad amplia de actos ilegales, engaños, irregularidades, datos ocultos o información falsa. Son acciones donde se violenta la confianza de personas u organizaciones para sacar ventajas, obtener dinero, servicios o bienes, todo por vías deshonestas.

## **Aplicación**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

Luego de haber realizado diversas entrevistas tanto al gerente como a su personal a cargo, se realizó un mapa cognitivo que concentra los conceptos claves a destacar de la misma.

### **Mapa cognitivo de la entrevista con el dueño:**



**Fuente:** Elaboración propia

Posteriormente, se procedió a la aplicación de distintas herramientas de análisis y diagnóstico estratégico. Estas nos permitieron visualizar una perspectiva detallada de la situación actual de la empresa, tanto en términos de funcionamiento interno como de estrategia y posicionamiento competitivo.

### **Análisis FODA**

<b><u>Fortalezas</u></b>	<b><u>Debilidades</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Calidad y diversificación de productos:</i> tener productos de alta calidad y una amplia variedad de ellos es un punto fuerte. Esto puede atraer a diferentes segmentos de mercado y generar una ventaja competitiva al ofrecer opciones atractivas a los clientes.</li> <li>• <i>Entrega conveniente:</i> los clientes pueden recibir sus productos en su domicilio, ahorrando tiempo y esfuerzo.</li> <li>• <i>Ofertas y descuentos habituales.</i></li> <li>• <i>Son distribuidores oficiales en la provincia de una importante bodega</i></li> <li>• <i>Décadas de trayectoria y experiencia</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de manuales de funciones y de procedimientos</li> <li>• Seguimiento deficiente de la implementación de la estrategia</li> <li>• Descentralización en el sistema de decisiones</li> <li>• Fallas de comunicación interna</li> <li>• No formalización de las funciones y responsabilidades de cada empleado</li> <li>• Estructura tradicionalista y rígida: puede dificultar la adaptación a los cambios y limitar la agilidad de la empresa en un entorno dinámico.</li> </ul>



<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la demanda de compras en línea.</li> <li>• Tendencias de consumo emergentes que pueden ser capitalizadas, como consumidores de productos más saludables, vegetarianos, veganos, celíacos, etc.</li> <li>• Normalización post - pandemia de la capacidad de salones de eventos y fiestas.</li> </ul>	<p><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia agresiva por parte de los supermercados más grandes.</li> <li>• Demoras o falencias en la entrega de los productos por parte de los proveedores.</li> <li>• Recesión económica que afecta el poder adquisitivo de los clientes. Ante esta situación, la empresa debe estar preparada para ajustar su estrategia y adaptarse a esos cambios.</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Fuente: Elaboración propia*

En base a este análisis, se plantean estrategias de mejora.

### Matriz de estrategias FODA de la empresa

<p><b><u>Estrategias FO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un sistema de compras en línea para una mejor gestión de las entregas a domicilio y difusión de las ofertas.</li> <li>• Negociar acuerdos de colaboración con salones de eventos y organizadores de fiestas que incluyan descuentos por volumen o promociones especiales.</li> <li>• Buscar alianzas con proveedores de ingredientes saludables y colaborar con influencers o expertos en nutrición para sacar provecho a las nuevas tendencias.</li> </ul>	<p><b><u>Estrategias DO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir guías claras sobre el manejo de quejas, gestión de inventarios y logística de envíos</li> <li>• Realizar sesiones de capacitación para el personal sobre los nuevos manuales de procedimientos</li> <li>• Programar reuniones periódicas del equipo como método de seguimiento de la alineación con los objetivos estratégicos.</li> </ul>
<p><b><u>Estrategias FA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar las ofertas y descuentos habituales para incluir productos de alto consumo y necesidades básicas que son sensibles al precio.</li> <li>• Ofrecer un servicio al cliente basado en la atención personalizada y el conocimiento profundo de las necesidades locales.</li> <li>• Implementar campañas de marketing que resalten la historia y el compromiso de la organización.</li> </ul>	<p><b><u>Estrategias DA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir roles y responsabilidades específicas para cada miembro del equipo con respecto a la implementación de estrategias.</li> <li>• Identificar y establecer relaciones con múltiples proveedores confiables para los productos clave.</li> <li>• Revisar la estructura interna para fomentar la flexibilización y la agilidad en la toma de decisiones.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diversificar la oferta de productos sustitutos para adaptarse a las necesidades del mercado durante la recesión económica</li></ul>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Fuente: Elaboración propia*

### **Misión, visión, valores**

Luego de realizar las entrevistas, se puede identificar que no existe una misión, visión o valores compartidos explícitos en la organización, sólo los que define su dueño, que son detallados a continuación:

#### **Misión**

Brindar una experiencia de compra conveniente y satisfactoria, ofreciendo una gran variedad de productos con un servicio agradable.

#### **Visión**

Ser reconocidos como un supermercado de confianza de la zona, manteniendo la fidelidad de nuestros clientes a lo largo del tiempo.

#### **Valores**

- Integridad
- Colaboración y trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Compromiso
- Proactividad

Por otro lado, se ha corroborado que existe una estrategia formulada pero no formalmente definida, lo que dificulta el conocimiento de la misma por parte de los empleados. Esto significa un grave riesgo para la estructura actual, ya que sin un eje que guíe la ejecución de los procesos y tareas, la organización se vuelve más propensa a registrar diversos errores en

la labor del día a día.

### Cadena de valor

Esta herramienta se emplea para determinar las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa y agregan valor al producto o servicio, con la finalidad de brindar la máxima calidad al cliente. Al analizar cada etapa de la cadena de valor, la empresa puede identificar procesos que podrían ser optimizados para aumentar la eficiencia operativa.



*Fuente: Wikipedia.*

### Actividades primarias

Logística interna: El supermercado cuenta con 3 espacios. Primero se encuentra el sector de librería, perfumería, regalería, cotillón y demás artículos. Por otro lado, se encuentra el sector de alimentos y por último el de fiambres y carnes. Los productos son colocados de manera estratégica en las góndolas, para que los más vendidos estén fácilmente accesibles. Una vez que el cliente tenga los artículos necesarios, se dirige a la caja, donde cuenta con todos los medios de pago para poder finalizar su compra.

Operaciones: Como se ha mencionado anteriormente, el supermercado destaca por sus mecanismos para satisfacer las necesidades de sus clientes, introduciendo así diversos rubros y una gran variedad de productos. Además, debemos agregar los procesos de cobranza, devolución y recepción de clientes que los caracteriza.



*Logística Externa:* De la entrega y control de mercadería se encarga el dueño junto con dos empleados del personal de administración. Los vendedores son los responsables de distribuir los artículos en sus respectivas góndolas y de controlar las fechas de caducidad.

*Marketing y Ventas:* En lo que respecta a promoción, el supermercado se maneja con redes sociales, entre las destacadas, Instagram y Facebook. Allí publica sus promociones, descuentos, rebajas, para que sus clientes estén al tanto de todas las novedades. Además, en varias ocasiones el super tuvo apariciones en otros medios como televisión y radio.

*Servicios post ventas:* El super ha sido reconocido por su gran atención y su preocupación hacia la satisfacción, buscando así, otorgar la mejor calidad tanto de productos como de atención y acercarse más aún a sus potenciales clientes.

#### **Actividades de Apoyo:**

*Infraestructura de la empresa:* El supermercado tiene 1 sucursal, ubicada en San Miguel de Tucumán, la misma cuenta con una oficina central, donde se desarrolla la gestión administrativa y de cobranzas.

*Administración de Recursos humanos:* El personal del supermercado cuenta con capacitaciones escasas para el equipo de trabajo, puesto que para el dueño no es lo primordial. Sin embargo, hay una buena relación del dueño con sus empleados y el ambiente laboral es bueno.

*Desarrollo tecnológico:* El supermercado cuenta con un sistema en donde se registran las ventas y el stock. Para garantizar un buen servicio de atención y minimizar el tiempo de atención, cada producto tiene su código de barras. También, cuenta con cámaras en todo el





establecimiento, pero carece de otros artefactos de seguridad como, por ejemplo, sensores antirrobo.

Compras: El supermercado realiza sus compras a varios proveedores para conseguir así una gran diversidad de artículos.

### **Presentación de los procesos actuales de la empresa**

En base a la observación pasiva, pudimos detallar la forma en que se llevan a cabo actualmente los procesos operativos que analizaremos en nuestra investigación. Estos son los siguientes: recepción de mercadería, control de vencimientos y ventas de contado y control de cajas.

#### **Recepción de mercadería**

El primer proceso mencionado empieza cuando el camión del proveedor elegido en el concurso de precios y adjudicado correspondientemente, llega al supermercado. El encargado de recibir los productos, conformar el remito y controlar los pallets es elegido en ese mismo momento dependiendo de la disponibilidad de los trabajadores o incluso puede ser el mismo dueño quien lo haga.

Una vez hecha la descarga, el dueño junto con la copia de la orden de compra controla la cantidad de cajas y procede a conformar el remito. Se procede a dar de alta la mercadería y se hace un control superficial de los vencimientos de una parte de las cajas. Hay un registro de llegada muy básico o incluso inexistente, y los encargados simplemente dejan los productos en un área designada o en la parte trasera del supermercado para luego acomodarlos en las góndolas correspondientes.



Durante uno de los días de observación, horas después de la recepción, al acomodar la mercadería en las heladeras, el dueño se percató de una caja con plazos de vencimiento menores a 1 mes. Se tuvo que contactar al proveedor para acordar la devolución y el cambio de los productos.

### **Control de vencimientos**

Se hace especial mención a este punto ya que el dueño considera que es donde muchos proveedores fallan, y si los plazos no son los adecuados se tienen que hacer las gestiones necesarias para devolver los productos que no cumplan con lo establecido.

Cuando se van a dar de alta en el sistema se controla que los productos como leches, yogures, quesos, etc., no hayan perdido la cadena de frío, sino se procede a devolverlos.

Otros productos envasados según el dueño tienen que tener un plazo de vencimiento de por lo menos 3 (tres) meses, si esto no es así, también se procede a devolverlos.

### **Ventas de contado y control de cajas**

Este proceso inicia cuando el cliente se acerca a la caja para abonar el producto. Cabe destacar que no hay muchos vendedores (solo en la caja y la carnicería o el dueño) esto es así ya que el supermercado tiene un circuito de ventas de autoservicio.

Se procede a cobrar al cliente con efectivo, tarjetas de crédito, débito, transferencias o app QR. Se omite la validación de la identidad de la persona que realiza la compra. Una vez emitido el ticket factura, dependiendo del empleado a cargo, se controlan los productos y que el pago se haya emitido.

Una vez terminado los turnos, el tesorero junto con el dueño proceden a controlar las cajas, verificar si hubo faltantes o sobrantes de efectivo, controlar los tickets emitidos (cupones

de tarjetas bancarizadas), pagos con QR, transferencias y ante cualquier inconsistencia se da aviso al empleado del turno controlado.

Además, respecto a esta área, tomamos los relatos que el dueño nos contó de sucesos de hurto y otros similares para evitar una observación directa que conlleve influencias en el comportamiento del trabajador que distorsionen la información.

#### Conclusiones de la observación:

- En el momento de la entrega de la mercadería pudimos detectar que la persona encargada de recibir la misma tiene el remito junto a la orden de compra, dando margen a un riesgo de desaparición fraudulenta de sobrantes.
- Al momento del alta de mercadería no se deja respaldada con el comprobante correspondiente (como ser un informe de recepción o similar)
- Además, no se realiza un informe que garantice un debido control de los vencimientos.

En base a estas conclusiones se propone una fragmentación, matriz administrativa, un cursograma y un manual de procesos de cada uno de ellos.

#### **Diagramación del problema**

Una vez finalizada la descripción general de la condición actual de la PyME, podemos elaborar el presente diagrama. Este “diagrama de dinosaurio” tiene como fin plasmar gráficamente una esquematización de nuestro problema de investigación.



*Fuente: Elaboración propia*

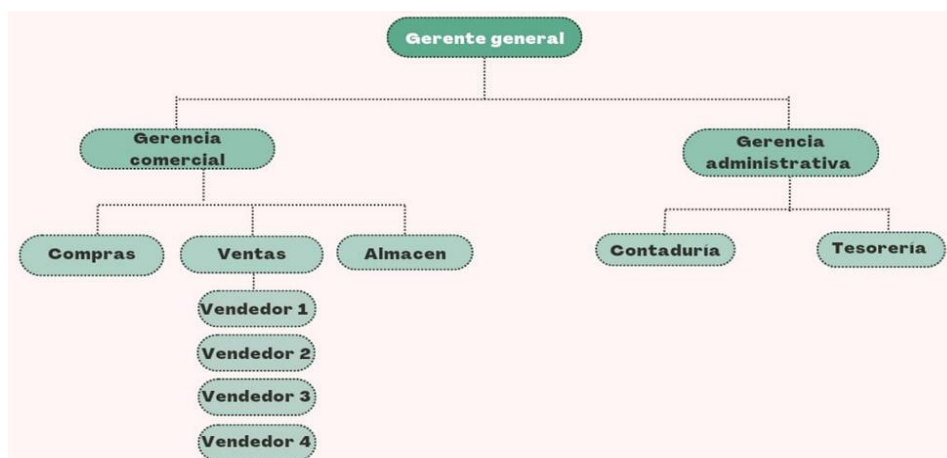
Problema general (cuerpo): se presentan deficiencias en el control interno, debilidades o fallas en los procesos o procedimientos de la organización que pueden llevar a errores, fraudes o pérdidas.

Problemas específicos

- *Carencia de monitoreo (Púa)*: Puede llevar a una falta de transparencia y rendición de cuentas en el equipo.
- *Falta de estructura (Púa)*: Sin una clara organización jerárquica y procesos bien definidos, es más probable que ocurran equivocaciones en la gestión de los recursos.
- *Dificultad para delegar (Púa)*: por parte de la gerencia, vuelve menos eficiente al trabajo y es posible que se comentan más errores en las tareas.
- *Personal no especializado (Púa)*: Podrían resultar en una inoperancia operativa y disminución en la calidad de trabajo.

**Recomendaciones**

**PROPUESTA DE ORGANIGRAMA**





## PROPUESTAS PARA CADA PROCESO

### RECEPCION DE MERCADERIA

#### FRAGMENTACION



*Fuente: Elaboración propia*

#### MATRIZ ADMINISTRATIVA

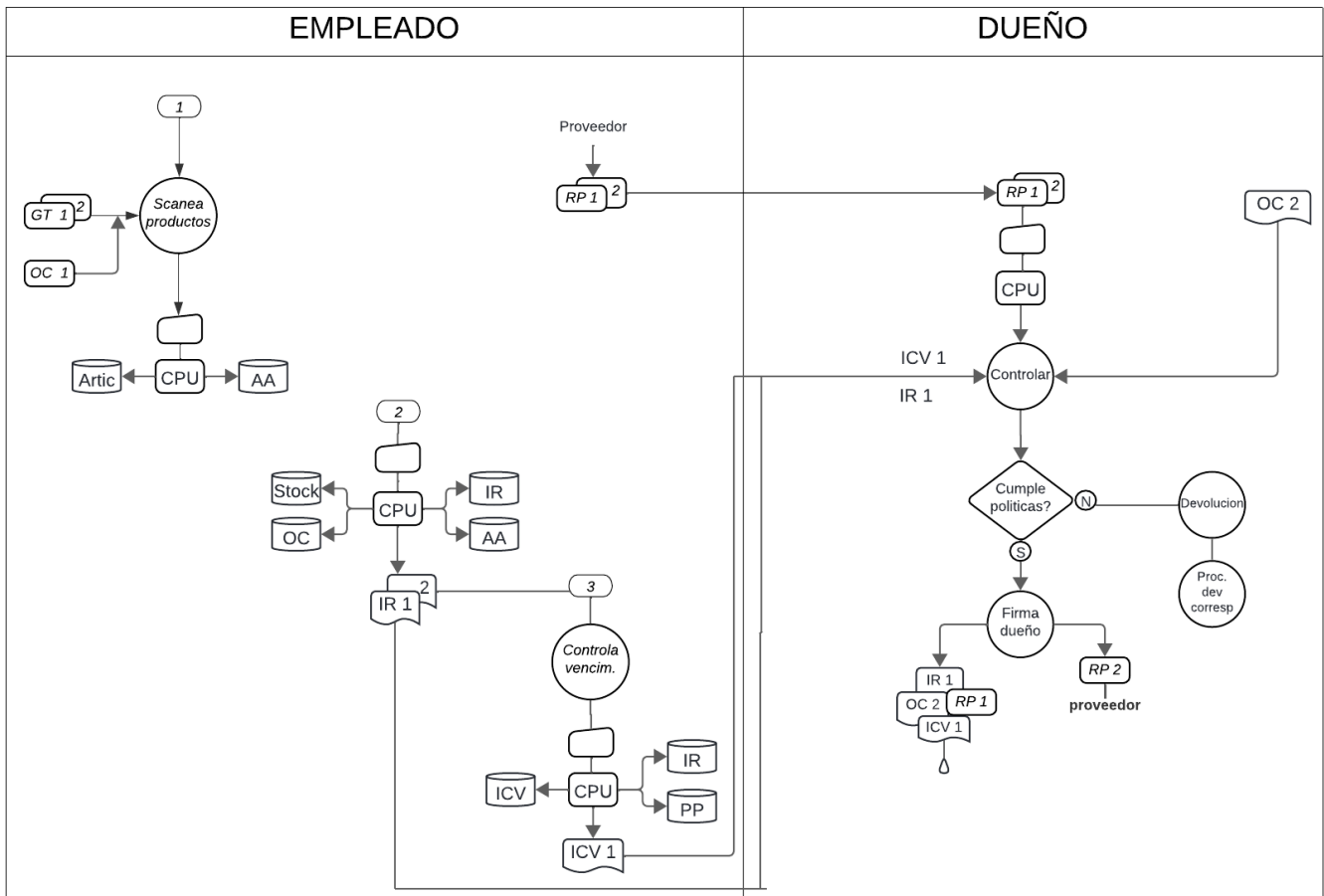
Proceso	Subproceso	Sector	IN PUT		Actividades	OUT PUT	
			Documentos	Archivos		Documentos	Archivos
<b>Recepción de mercadería</b>	Alta de mercadería	Empleado	GT, mercadería, OC	-	Recibe los productos, conforma las GT y entra al sistema a dar de alta los nuevos productos	-	AA, artículos
	Emisión del IR	Empleado	-	OC, AA	Emite el IR por original que manda al dueño y duplicado	IR	Stock, IR
	Control de vencimientos	Empleado	IR duplicado	IR, PP	Mira las políticas predefinidas y emite el Informe de Control de vencimientos	ICV	ICV
	Conformidad del remito	Dueño	Rp, OC, ICV, IR	-	Controla y firma los documentos, guarda todo y envía el Rp duplicado conformado al proveedor	ICV, Rp, OC, IR	-

*Fuente: Elaboración propia*

**CURSOGRAMA**

OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA

**Cursograma n°1:** Circuito de recepción de mercadería



*Fuente: Elaboración propia*

**MANUAL DEL PROCEDIMIENTO**

**Circuito:** recepción de mercadería:

**Recepción por empleado:**

- 1) Se recibe la mercadería con la guía de transportista por duplicado, se lo controla y se lo conforma.



- 2) El transportista deja los remitos del proveedor al empleado, quien sin una revisión previa hace entrega al dueño del sobre cerrado.
- 3) El empleado se encarga de realizar el control de la mercadería para registrarlo y darlo de alta.
- 4) El empleado genera el "informe de recepción" el cual se realiza con los siguientes archivos:
  - Contabilidad
  - Stock
  - Alta de almacén
  - Informe de recepción
  - Orden de compra
- 5) Luego se procede a archivar el "informe de recepción" original.

#### **Control de vencimiento**

- 6) El empleado es quien se encarga del control de vencimientos el cual surge de comparar las políticas predefinidas de la empresa de las fechas de los productos y el estado de los mismos. En este caso intervienen los siguientes archivos:
  - Informe de recepción
  - Políticas predefinidas
  - Informe de control de vencimiento
- 7) Una vez emitido el informe, se lo envía al dueño.

#### **Conformación de remito por el dueño**

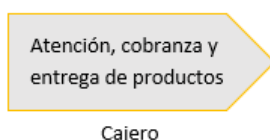
- 8) El dueño junto con la orden de compra, el informe de control de vencimiento y el informe de recepción, se procede a conformar el remito si este cumple con las políticas



- 9) Se envía el remito conformado al proveedor (vía mail)
- 10) El informe de recepción, la orden de compra, el remito y el informe control de vencimiento se archivan.

### VENTAS DE CONTADO EN AUTOSERVICIO

#### FRAGMENTACIÓN



*Fuente: Elaboración propia*

#### MATRIZ ADMINISTRATIVA

Proceso	Subproceso	Sector	IN PUT		Actividades	OUT PUT	
			Documentos	Archivos		Documentos	Archivos
<b>Ventas de contado en autoservicio</b>	Atención, cobranza y entrega de productos	Cajero	Cupón, Cupón App, Dinero, DNI, TD, TC, Posnet, App QR	-	Dependiendo del medio de pago elegido, emite ticket/factura y controla el producto y que el pago haya impactado, o recibe el dinero.  Entrega los tickets el producto y sella todo.	Dinero, Ticket, Cupones	RC, R, Billetera Virtual App, T/F, , F, Stock, Cupones, @Afip, CF, Dinero

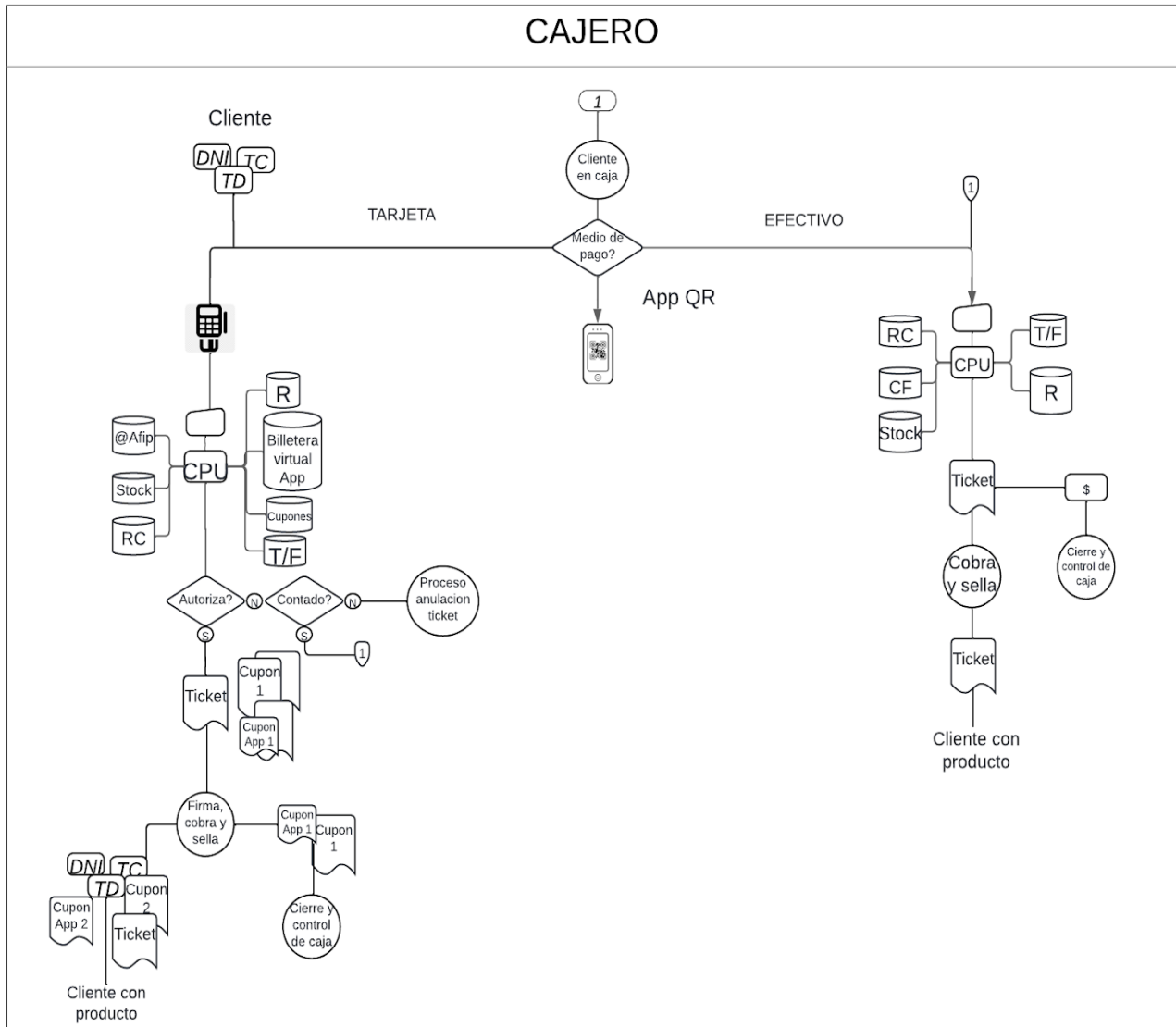
*Fuente: Elaboración propia*

#### CURSOGRAMA

OPERATORIA: VENTA AL CONTADO



**Cursograma n°2:** Circuito de ventas en autoservicio



Fuente: Elaboración propia

**MANUAL DEL PROCEDIMIENTO**

**Ventas de contado en autoservicio**

**Cajero:**

- 1) Una vez en la caja, el cliente elige su método de pago.

**TARJETA**



- 2) Si paga con Tarjeta, se le pide al cliente el DNI con la tarjeta
- 3) Se autoriza el ticket, interviniendo los siguientes archivos
  - Cupones
  - Stock
  - Ticket factura
  - Remito
  - Recibo de compra
  - Billetera virtual
- 4) El cajero realiza el cobro y sella el ticket y el cliente firma el mismo y se retira con sus productos
- 5) Los cupones firmados por el cliente se archivan transitoriamente para el cierre y control de caja

APP QR

- 6) Si el cliente quiere pagar con qr, se realizan los mismos pasos que el pago con tarjeta

EFFECTIVO

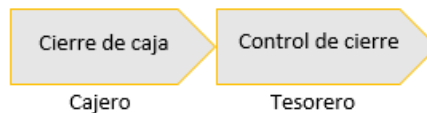
- 7) Si el cliente elige pagar con efectivo, el cajero realiza el ticket, utilizando los siguientes archivos
  - Remito
  - Controlador fiscal
  - Recibo de compra
  - Stock
  - Ticket factura
- 8) El cajero cobra y sella el ticket, y le entrega el mismo al cliente.



9) El dinero recibido se guarda para el posterior cierre y control de caja.

### CONTROL Y CIERRE DE CAJAS

#### FRAGMENTACION



*Fuente: Elaboración propia*

#### MATRIZ ADMINISTRATIVA

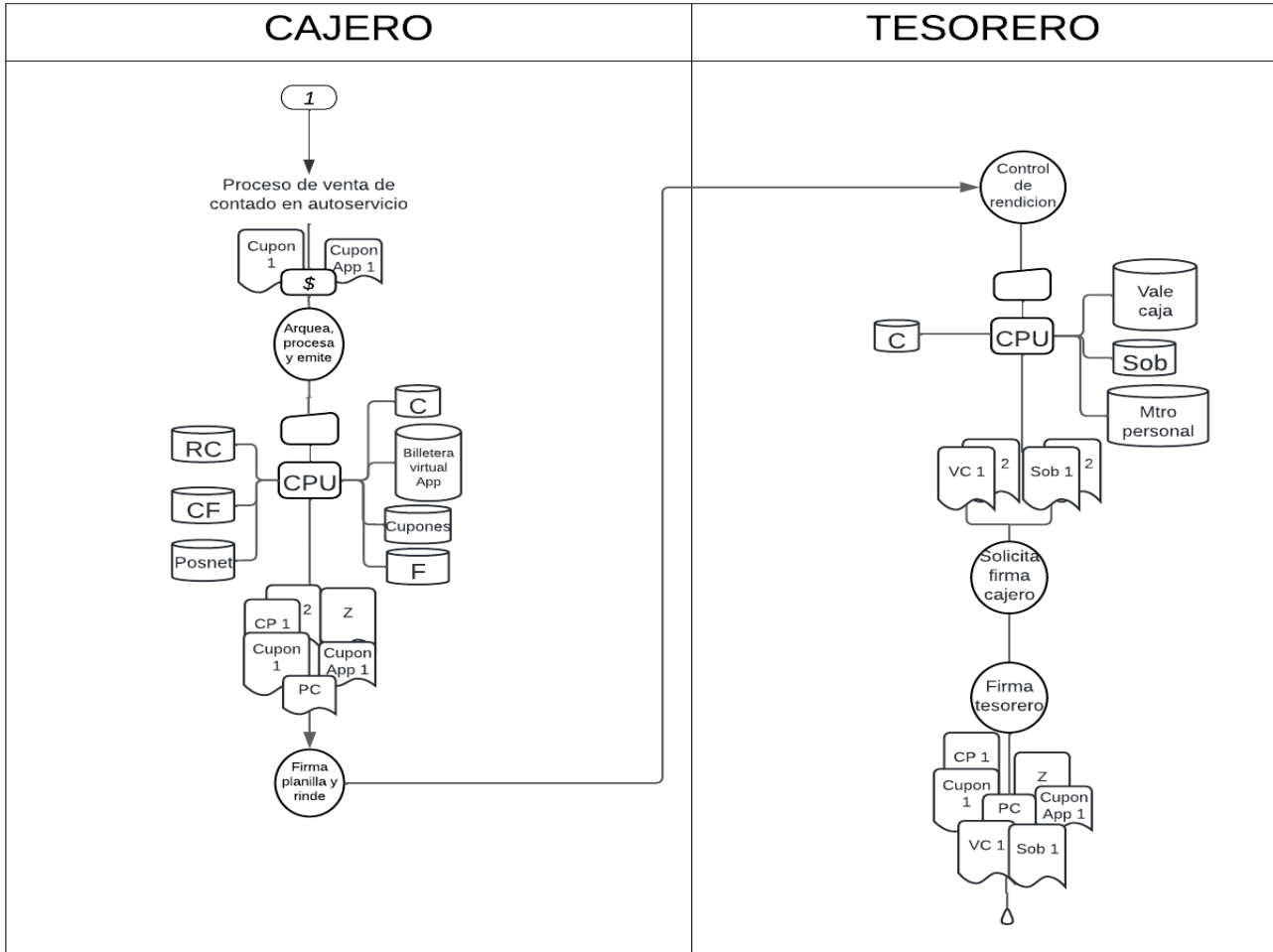
Proceso	Subproceso	Sector	IN PUT		Actividades	OUT PUT	
			Documentos	Archivos		Documentos	Archivos
<b>Control y cierre de caja</b>	Cierre de caja	Cajero	Cupón, Cupón App, Dinero, Posnet	RC, CF, Billetera Virtual App, C, F, Cupones	Recibe los cupones y el dinero de la caja, y procede a hacer el cierre de los posnet y emite la planilla de caja y rinde todo al tesorero	CP, Z, PC, Cupón, Cupón App, Dinero	-
	Control del cierre	Tesorero	Cupón, Cupón App, Dinero, PC, CP, Z	Mtro. personal, C	Controla, la planilla, los cupones, el dinero y si hay un sobrante o un faltante, emite el vale de caja o sobrante y procede a imputar al cajero correspondiente, firma las planillas y solicita que el cajero las firme y archiva todos los papeles	Cupones, dinero, VC, PC, sob.	C, vale de caja, sob.

*Fuente: Elaboración propia*

#### CURSOGRAMA

OPERATORIA: CENTRALIZACIÓN Y DISPOSICIÓN DE FONDOS Y VALORES

**Cursograma nº 3:** Circuito de control y cierre de caja.



*Fuente: Elaboración propia*

**MANUAL DEL PROCEDIMIENTO**

**Control y cierre de caja**

Cajero:

- 1) Con los cupones que se guardaron del circuito de ventas se procede a emitir una planilla de caja.
- 2) Se realiza el cierre de posnet, cierre Z, interviniendo los siguientes archivos:
  - Caja



- Billetera virtual
  - Facturas
  - Cupones
  - Recibo de cobro
  - Controlador fiscal
- 3) El cajero firma la planilla y le entrega al tesorero el dinero con los cupones.

Tesorero:

- 4) El tesorero se encarga de hacer el control de rendición.
- 5) Se emite el vale de caja y los sobrantes, interviniendo los siguientes archivos:
- Maestro de caja
  - Vale de caja
  - Sobrante
  - Maestro personal
- 6) Firma el cajero y el tesorero, los documentos emitidos serán archivados posteriormente

### Conclusiones

Mediante el relevamiento de datos y el diagnóstico correspondientes realizados en el presente trabajo se pudo conocer la situación actual de la empresa, las falencias en su estructura e inconsistencias generales en los procesos.

A partir de los mismos y habiendo puesto en consideración las oportunidades para mejorar la eficiencia y la claridad en la estructura interna de la PyME reveladas por el panorama organizacional, durante la etapa de propuestas y recomendaciones se confeccionó un



---

organigrama, fragmentaciones, matrices administrativas, cursogramas y manuales de los procesos seleccionados.

La implementación del organigrama propuesto proporcionará una visión clara y ordenada de la estructura del supermercado, al mostrar la distribución de funciones, roles y relaciones entre miembros del personal. Esto además ayudará a visualizar la cadena de mando, las líneas de comunicación y las áreas de responsabilidad.

Por su parte, la efectivización de los cursogramas en la práctica diaria de las operaciones permitirá una visualización clara y ordenada los diferentes procesos, desde la recepción de mercadería hasta la venta y el control de esta, ayudará a identificar y detallar las actividades específicas y facilitará la identificación de posibles cuellos de botella que afecten su eficiencia.

Además, los manuales de procedimientos ayudarán a la estandarización de las operaciones y actuarán como herramienta para la mejora continua, permitiendo la revisión y actualización periódica de las mismas.

Asimismo, las matrices administrativas servirán de ayuda para visualizar claramente los límites de entrada, procesos, subprocesos, in-put, out-put, y los límites de salida, actuando como una sintetización del cursograma correspondiente.

Es importante destacar que nuestro planteamiento solo representará el primer paso para la evolución organizacional, dado que para asegurar un control interno efectivo en nuestro objeto de estudio resultará crucial que la aplicación de las herramientas propuestas esté respaldada por la iniciativa y participación activa tanto de la gerencia general como de los colaboradores.



---

Si bien las políticas, procedimientos y la estandarización son fundamentales para estructurar la operativa diaria, mitigar riesgos y evitar fraudes, la verdadera fortaleza del control interno radica en el compromiso conjunto del equipo que lo llevará a cabo. Su involucramiento no solo favorece al cumplimiento de normativas y maximiza la detección oportuna de errores, sino que también promueve una cultura de responsabilidad compartida, mejorando así la eficiencia operativa, lo que impactará positivamente tanto en la imagen externa como en la confianza del cliente.

**Anexo**

**Simbología utilizada en la elaboración de los cursogramas**

	COMPROBANTE MANUAL O EXTERNO		COMPROBANTE O PLANILLA EMITIDA POR SISTEMA
	OPERACIÓN MANUAL		C P U
	DECISION		TERMINAL
	ANEXION		DISCO (ó archivo)
	CONECTOR Dentro de la misma Página		INICIO O REINICIO DE UNA OPERATORIA
	CONECTOR Página a Página Ó Cursograma a Cursograma		CARPETA / LEGAJO
	LINEA DE TRAYECTORIA		CURSO ALTERNATIVO / TOMA O ENTREGA DE INFORMACION
	ARCHIVO TRANSITORIO		SCANNER DE CÓDIGOS
	ARCHIVO DEFINITIVO		TECLADO PARA INGRESO DE IDENTIFICACION PERSONAL (PIN)
Cronológico	Numérico	Alfabético	
			BILLETERA VIRTUAL





## Referencias

- *González J., Garofalo C., Yerovi G., Cedeño F. (2019). Los sistemas de control interno y su incidencia en la eficiencia y eficacia empresarial. E-IDEA (estudio de investigación y desarrollo empresarial académico).*
- *González J. (2015). Sistema de control interno. Pearson*
- *Hernández-Sampieri, R., Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México. McGraw Hill.*
- *Mantilla S. (2018). Auditoría del control interno. ECOE.*
- *Morales A. (2020). Metodología de la investigación en las ciencias empresariales (Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco).*
- *Gaitan R. (2013). Control interno y fraudes. Análisis COSO I,II III. ECOE.*
- *Casal A. (2004). El control interno en la administración de empresas (Facultad de Cs económicas - Universidad de Buenos Aires).*
- *Desarrollo de "Material de Estudio y Lectura de Clases (Power Point) del Sistema de Control Interno" de la Cátedra de Sistema Administrativo y de Control Interno / Organización Contable de Empresas - U.N.T.*
- *Coopers & Lybrand (1997). Los Nuevos Conceptos del Control Interno - Informe COSO.*
- *Pugnitore, J. L. (1994). Sistemas administrativos y de control interno.*