



CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Contador Público – Licenciatura en Administración

Proyecto de Grado

“Control interno para los manuales de procedimientos administrativos y contables de la empresa Porcina S.A.”

Desarrollado por:

Cocconi, Juan Manuel. DNI: 29255830

Saieg, Camila. DNI: 35964460

Tutora:

Malaman, Rossana

2019

Agradecimientos

Agradecemos a Dios sostén de nuestra Fe.

Al estimado Cuerpo de Profesores, quienes con gran vocación y profesionalismo han demostrado su extensa capacidad para transmitir y compartir sus conocimientos, fomentando en nosotros sus principios, acompañando el crecimiento con su considerable sabiduría, logrando maximizar en cada etapa nuestro potencial.

Aquellos compañeros y mentores, que con alegría, amistad, franqueza, camaradería, tolerancia, sencillez y unión estuvieron presentes en el transcurso de nuestra vida universitaria. Vivencias gravadas en nuestros felices recuerdos.

A la Fuerza Aérea Argentina y al Instituto Universitario Aeronáutico, quienes nos acogieron y brindaron la inmensa e invaluable posibilidad de desarrollarnos académicamente. Instituciones que merecen el absoluto e inapelable reconocimiento por contribuir al crecimiento y progreso de la Nación.

A ellos les expresamos un sincero y profundo agradecimiento por formar parte de este inmenso logro y haber aportado en la conclusión del mismo.

Camila y Juan

Dedicatorias

En primer lugar le dedico este trabajo a mi papá y mamá, ellos fueron los pilares que sostuvieron tantos años de esfuerzo.

A mis abuelos y abuelas que desde su lugar supieron acompañarme y sostenerme cuando más lo necesite.

A mis hermanos y hermanas que con su admiración impulsaron mis esfuerzos y dedicación para el estudio.

Camila.

Dedico el trabajo a mi familia, padre, madre y hermanos, que han sido la base fundamental en mi desarrollo personal y profesional. Quienes con su amor, bondad, colaboración, entendimiento, firmeza, persistencia y solidaridad acompañaron y contagiaron en mi sus valores y virtudes. Motivos suficientes para llegar al fin.

En lo particular, dedico la culminación de este gran objetivo a mis abuelos, los que anhelaron profundamente este día, deseo cumplido gracias al apoyo sin condición, categórico y vital de ellos para este acabamiento del objetivo.

A todos ellos dejo constancia que han sido el alimento de mi inspiración y motivación, dejando una marca indeleble en mi corazón.

Juan.

Resumen

Para el presente trabajo y con el objetivo de resguardar la identidad de la organización el nombre que se le asignó es Porcina S.A., respetando el tipo de sociedad de la real. Esta es una organización que se dedica a la cría y comercialización de cerdos en pie. Es una granja porcina es de ciclo completo, ya que abarca desde el servicio de la madre, la obtención del lechón, hasta el engorde del cerdo para su comercialización como capón.

El objetivo general del trabajo consiste en analizar la eficiencia del control interno que la empresa Porcina S.A. aplica en los procesos administrativos y contables a través de los manuales de procedimientos definidos en el año 2015.

Los procesos relevados son: procesos de compras-pagos, ventas-cobros, compras de granos y fondo fijo. El alcance del trabajo es interdisciplinario ya que los ejes temáticos se dividen en: la revisión de los manuales de procedimientos, como eje de la carrera de licenciatura en administración, y el control interno, como eje de la carrera de contador público.

A partir del desarrollo se logró: relevar y actualizar la estructura organizacional para reflejar la realidad del crecimiento de la empresa, revisar el control de los procedimientos documentados en los manuales y medir y evaluar los riesgos en los procesos administrativos y contables.

El proceso de recolección y análisis de datos tuvo lugar entre los meses de noviembre de 2018 y febrero de 2019.

Por último, entre las propuestas de intervención organizacional se propuso: integrar un comité de administración o comité de auditoría que lleve adelante los procesos de control interno, la definición de una política organizacional que genere el compromiso de todos los recursos humanos para documentar los objetivos de la empresa, un listado de tareas para el control de riesgos, la implementación del stock de seguridad en el fason de granos para garantizar un abastecimiento eficiente y a tiempo, una planilla como soporte para generar el informe de control de stock, el proceso corte de compras como herramienta de auditoría interna, objetivos y controles en el proceso de ventas y la descripción del procesos para el arqueo de fondo fijo.

Glosario

Capón: animal macho que ha sido castrado.

Fason: término utilizado en el ámbito industrial para señalar la manufactura de un producto por mandato de un tercero, dueño de una marca, en el cual este puede proveer de las materias primas e insumos que son necesarias para la misma.

PORMARG: Principal Operador del Mercado de Cerdo en Argentina. Es un espacio con eje en la comercialización en el que convergen empresas productoras de porcinos de todo el país. Es un referente de precios del cerdo vivo en el país.

Riesgo: es la probabilidad que un peligro (causa inminente de pérdida), existente en una actividad determinada durante un período definido, ocasione un incidente de ocurrencia incierta pero con consecuencias factibles de ser estimadas.

SENASA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Laboral Agroalimentaria. Se encarga de ejecutar políticas nacionales en materia de sanidad y calidad animal, vegetal e inocuidad de los alimentos a nivel nacional.

Índice

Capítulo 1: Presentación de la empresa y situación estratégica	11
1.1 La empresa.....	11
1.2 Misión, visión y valores	11
1.3 Estructura organizacional	13
1.5 Ambiente organizacional.....	13
1.5.1 Clientes.....	13
1.5.2 Proveedores	14
1.6 Actividad comercial.....	14
1.6.1 Industria porcina.....	15
1.6.2 Contexto regional	17
1.6.3 Grupos Estratégicos.....	20
Capítulo 2: Marco Teórico	24
2.1 Manuales de procedimientos	24
2.1.1 Objetivo de los manuales de procedimientos	25
2.1.2 Ventajas del uso de manuales.....	25
2.1.3 Características	26
2.1.4 Clasificación de los manuales de control interno.....	26
2.2 Control interno.....	27
2.2.1 Elementos principales de control interno	28
2.2.2 Limitaciones del control interno	29
2.2.3 Responsables del control interno.....	29
2.2.4 El control interno visto desde el punto de vista del auditor	30
2.2.5 Tipos de control interno	30
2.3 El papel de la Auditoría Interna dentro de los sistemas de Control Interno basados en COSO	31

2.4	Valoración de riesgo.....	33
2.4.1	Identificación de riesgos.....	35
2.4.2	Objetivos de control de riesgos	35
2.4.3	Condiciones previas para la evaluación del riesgo.....	35
2.4.4	Medición y evaluación de riesgos	36
2.4.5	Cuantificación de riesgos	36
2.5	Actividades de control.....	37
2.5.1	Quiénes deben llevar a cabo las actividades de control	37
2.5.2	Categorías.....	37
2.6	Mecanismos de control.....	38
	Capítulo 3: Marco Metodológico	45
3.1	Objeto de estudio y tipo de intervención.....	45
3.2	Enfoque y fuentes de datos.....	45
3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
3.4	Proceso Metodológico	46
	Capítulo 4: Proceso de análisis.....	49
4.1	Análisis FODA.....	49
4.2	Proceso de compras-pagos	50
4.2.1	Objetivos del sector compras	50
4.2.2	Proceso de compras-pagos	50
4.2.3	Puntos críticos del relevamiento del procedimiento de compras-pagos	52
4.3	Proceso de ventas-cobros.....	55
4.3.1	Objetivos del sector ventas.....	55
4.3.2	Proceso de ventas-cobros	55
4.3.3	Puntos críticos del relevamiento del procedimiento de ventas-cobros	57
4.4	Proceso de compra de granos y pagos	58

4.4.1	Objetivos de compra de granos y pagos.....	58
4.4.2	Proceso de compra de granos y pagos.....	58
4.4.3	Puntos críticos del relevamiento de procedimiento de compra de granos y pagos	60
4.5	Proceso de fondo fijo.....	61
4.5.1	Objetivos del fondo fijo.....	61
4.5.2	Proceso de fondo fijo.....	61
4.5.3	Puntos críticos del relevamiento del procedimiento de fondo fijo.....	62
4.6	Nueva estructura organizacional	64
4.7	Medición y evaluación de riesgos	65
4.8	Diagnóstico.....	67
Capítulo 5: Propuesta de intervención.....		71
5.1	Comité de Administración o Comité de Auditoría.....	71
5.2	Política organizacional	71
5.3	Control de riesgos.....	72
5.4	Documentos y procesos administrativos-contables para el control interno	73
5.4.1	Stock de seguridad en el fason de granos.....	73
5.4.1.1	Corte de compras	75
5.4.2	Proceso de ventas	77
5.4.3	Arqueo de fondo fijo	79
Conclusión.....		82
Bibliografía.....		84
Anexo I: Modelo de entrevista		86

Introducción

En el año 2015, se realizó la primera documentación de un Manual de Procedimientos en la empresa Porcina S.A. En un nuevo contacto con la organización, se verificó que no se han realizado revisiones sobre los manuales, por lo cual han quedado desactualizados y han perdido su función principal de control interno. A su vez, en diálogo con los responsables de la empresa, también se logró observar que hay nuevos puestos de trabajo y que la actividad económica de la empresa ha crecido.

Como **oportunidad de intervención organizacional** se identificó la posibilidad de revisar los documentos, diagramar los flujos y actualizar la estructura organizacional de la empresa. La necesidad de contar con los manuales es vital, no sólo por el ordenamiento, sino también por el creciente volumen de operaciones, el aumento del personal, la incorporación de técnicas modernas y la complejidad de las estructuras administrativas actuales.

El **manual de procedimientos** es un componente del sistema de **control interno**, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. Entre otros beneficios ofrece competitividad, unificación y control organizacional contra fraudes administrativos y contables (Chase, Jacobs y Aquilano (2009).

Por último, el trabajo está estructurado de la siguiente manera: en el capítulo uno se realiza una descripción general de la empresa y la delimitación de la situación que establece la oportunidad de intervención; en el capítulo dos se encuentra el marco teórico con los conceptos, teorías, caracterizaciones y clasificaciones; en el capítulo tres está el marco metodológico con la descripción del objeto de estudio, el enfoque, las fuentes de datos y las técnicas e instrumentos de recolección de datos; en el capítulo cuatro se realizó todo el análisis diagnóstico de la empresa; y por último, en el capítulo cinco está la propuesta de intervención organizacional.

CAPÍTULO 1

Capítulo 1: Presentación de la empresa y situación estratégica.

1.1 La empresa

Porcina S.A., es una empresa familiar de origen nacional fundada por sus tres actuales accionistas. Inicia sus actividades en 1997 con la compra de las primeras quinientas madres porcinas y comienza a construir la infraestructura necesaria para emprender el desafío de la producción.

El establecimiento se encuentra ubicado en la localidad de Villa del Totoral, provincia de Córdoba, en uno de los campos de propiedad de la familia, localizado sobre ruta nacional N°9 - Km 791; lo que posibilita una buena vía de acceso al predio tanto para el abastecimiento de materias primas como para la comercialización del producto.

La actividad principal de la empresa es la producción y comercialización de cerdos en pie. Esta granja porcina es de ciclo completo, ya que abarca desde el servicio de la madre, la obtención del lechón hasta el engorde del cerdo, para su comercialización como capón.

Actualmente cuentan con un espacio físico de 1.250 m², 90 colaboradores y un criadero de mil quinientas madres y se planifica un crecimiento a largo plazo de quinientas más.

1.2 Misión, visión y valores

La misión, visión, valores y compromisos son una parte fundamental de la cultura empresarial y también muy importante dentro de toda organización.

Misión: “Las empresas de producción porcina y el sector oficial trabajan mancomunadamente desarrollando planes de promoción que ayudan a conocer los beneficios de consumir más carne de cerdo.

La armonía entre la utilización de tecnologías de última generación y una cuidada dedicación artesanal, conforma el valor distintivo que Porcina otorga a su producción”. (Porcina, 2019)

Visión: “Porcina S.A. trabaja para potenciar el crecimiento de su producción, realizado, en forma permanente a fin de garantizar, la excelente calidad de carne, y atención que brinda cada día a sus clientes.

Lo logra manteniendo como objetivos la mejora continua, para alcanzar competitividad y eficiencia en sus productos, y la flexibilidad, para adaptarse a las diferentes demandas de los mercados nacionales e internacionales.”. (Porcina, 2019)

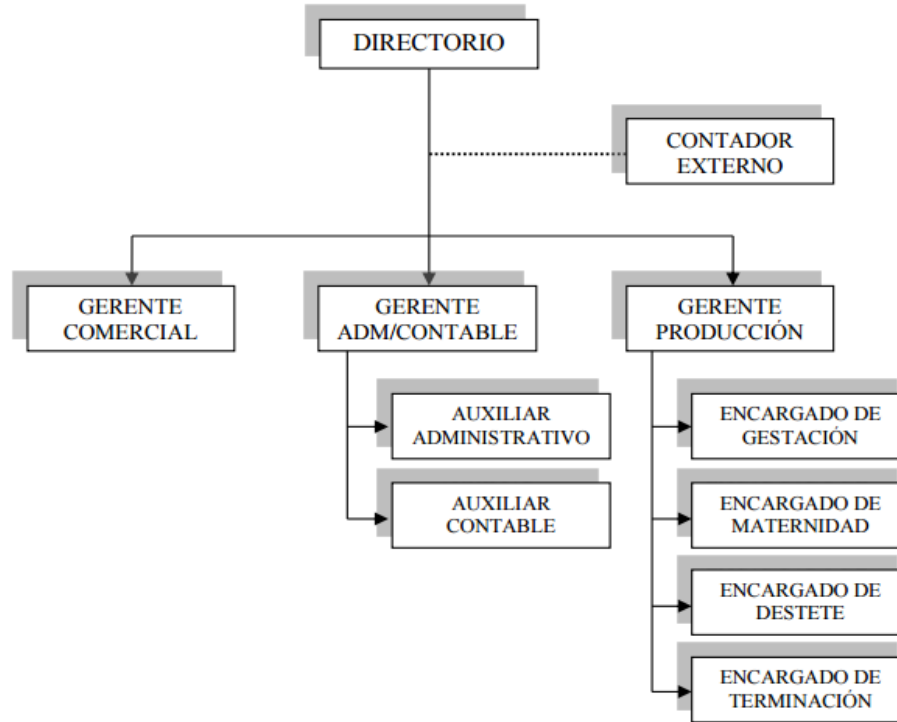
Valores y Compromisos: desde hace unos años, la empresa Porcina S.A. ha hecho suyos una serie de valores y compromisos que se reflejan en su funcionamiento diario. Ellos son:

- ✓ Compromiso: Aceptando el desafío que el desarrollo empresarial y comunitario exige.
- ✓ Nobleza: Proceder con sobriedad.
- ✓ Transparencia: Actuar siempre con probidad.
- ✓ Respeto: Mantener un trato digno con nuestro entorno.
- ✓ Lealtad: Ser fieles a los principios que fundamentan nuestra actividad.
- ✓ Perseverancia: Fomentar constancia y disciplina para alcanzar los objetivos y superar las metas a futuro.
- ✓ Creatividad: Innovar en los procesos de negocio, productividad y competencia.
- ✓ Talento: Desarrollar y potenciar el capital humano al límite de sus capacidades.

1.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa en el año 2015 era la siguiente:

Gráfico nº 1. Organigrama de Porcina S.A.



Fuente: Porcina S.A., 2015.

Como puede observarse la organización presentaba una estructura chata, existían pocas áreas desarrolladas y la línea de operaciones no estaba reflejada. Esta estructura quedó desactualizada y no refleja la realidad actual de la empresa.

1.4 Ambiente organizacional

1.4.1 Clientes

La empresa comercializa su producto en las provincias de Córdoba y Buenos Aires. Entre sus principales clientes se pueden mencionar:

- ✓ Frigorífico Rivadavia S.R.L (Hernando-Córdoba)
- ✓ Cooperativa de Trabajo Ex Empleados del Frigorífico Minguillon Ltda (Morón-Buenos Aires)
- ✓ Abastecimiento a centros de distribución de la ciudad de Oliva, Oncativo y Colonia Almada.
- ✓ Pininger SRL (Pozo del Molle-Cba.)

- ✓ Carniceros y Asociados. Coop. (Villa del Rosario-Cba.)

1.4.2 Proveedores

En lo que respecta a los proveedores, éstos venden principalmente al establecimiento productos sanitarios, genética porcina, maquinarias y herramientas, y alimentos balanceados. Entre los principales se encuentran:

- ✓ Veterinaria Vidosa-Servetto Nutrición Animal (Oncativo-Córdoba)
- ✓ El Águila Crespo Delta Híbrido (Crespo-Entre Ríos) Porcinos de genética superior. Comercializa Hembra DELTA híbrido, Hembra DELTA elite, Macho DELTA spring y Macho Supreme.
- ✓ J.P. Pirro (Inriville- Córdoba) Fábrica de moladoras y mezcladoras de cereales y fardos.

1.5 Actividad comercial

Según la página web oficial la sección “programas sanitarios/carne animal/porcino” del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Laboral Agroalimentaria (SENASA) a nivel mundial, la carne porcina es la de mayor consumo, a diferencia de Argentina donde su consumo se encuentra muy por debajo de la carne bovina o aviar. En la carne de cerdo, el consumo es de 9 kg/habitante/año, divididos en 3kg de carne fresca y 6 kg de fiambres y chacinados, siendo la tendencia el incremento de carne fresca gracias a esfuerzos de promoción del sector industrial y oficial.

A nivel productivo, la actividad cuenta con numerosas ventajas intrínsecas, como son la disponibilidad de maíz y soja, que conforman la base de la alimentación y el principal costo de producción, el clima favorable, la falta de amenazas sanitarias y la escala productiva necesaria que favorece su desarrollo a nivel regional.

La distribución territorial de los establecimientos porcinos marca su mayor concentración en el norte de la provincia de Buenos Aires, sur de Santa Fe y centro de Córdoba, más allá de su distribución dispersa en todo el territorio nacional.

El destino principal de la carne porcina obtenida es la elaboración de chacinados, fiambres y embutidos, y en el caso de los porcinos de categoría, lechones, su destino principal es el consumo fresco.

Argentina cuenta, según registros de 2014, con 71 establecimientos habilitados por Senasa para la faena de cerdos (mayores a 22 Kg), de los cuales la mayoría posee también habilitación para la elaboración de fiambres y chacinados, y 42 para la faena de lechones (menores a 22 Kg). (SENASA, Porcina, 2019)

El volumen de faena viene presentando un incremento con respecto a años anteriores de alrededor de 20% anual donde aproximadamente la mitad de la producción total es elaborada por cuatro establecimientos, los cuales poseen el mayor desarrollo industrial y tecnológico del sector. (SENASA, Porcina, 2019)

Este incremento en el volumen de producción está asociado al aumento de la eficiencia de producción y la competitividad frente a las carnes sustitutas, favorecido además por la alta disponibilidad de granos, bases de las formulas nutricionales para la alimentación porcina, y la falta de peligros sanitarios.

1.5.1 Industria porcina

Según las últimas cifras divulgadas por el SENASA en el documento “cadena animal – estadísticas”, la faena porcina alcanzó los 5,98 millones de cabezas y las 519.000 toneladas de producción el año 2018, experimentando así incrementos del 8,4 y 7,1%, respectivamente con relación a 2017. Los datos oficiales dan cuenta de un consumo per cápita cercano a los 12,5 kilos en los últimos 12 meses, más allá de lo cual fuentes vinculadas al mercado confirmaron que la suma de carnes frescas y chacinados supera ya los 16 kilos de ingesta por argentino, al año.

La porcina es la de mayor potencial de crecimiento porque no tiene la madurez de las otras carnes, tanto rojas como blancas, en nuestro país; y cuenta con margen para expandir su presencia tanto en el mercado local, como en materia de exportaciones que hoy son casi nulas. (IES Consultores)

La industria es una red de granjas, matarifes y frigoríficos, que solo en la cadena primaria factura US\$ 735 millones, cifra que trepa hasta los US\$ 2.100 millones (0,4% del Producto Bruto Interno) si se avanza en la cadena hasta la góndola. Además, genera 37.000 puestos de trabajo, de los cuales 17.500 están abocados a la tarea rural en las granjas, según los datos aportados por la Asociación Argentina de Productores Porcinos (AAPP).

Si se compara este sector con otras actividades del país, la generación total de mano de obra es similar a industrias como la del cuero, el papel o la fabricación de muebles.

Vale decir que, según el SENASA (marzo 2017) las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos, concentran dos tercios del total de las existencias porcinas del país.

Producción por eficiencia (AAPP).					
Eficiencia	Establ.	Madres	P. Madres	C/M/A	Faena Total Cab.
Baja	3.840	110.000	29	9,5	1.045.000
Mediana	485	140.000	290	18	2.520.000
Alta	98	130.000	1.320	27	3.510.000
País	4.423	380.000	-	18,6	7.075.000

Fuente: Grupo de Intercambio Tecnológico de Explotaciones Porcinas (GITEP), 2017.

Para Juan Ramiro Llamas, miembro del Grupo de Intercambio Tecnológico de Explotaciones Porcinas (GITEP) -una de las instituciones que potencian la actividad- existen cinco aspectos que no pueden pasarse por alto en la producción porcina: infraestructura, nutrición, genética, sanidad y manejo.

“En todos esos puntos estamos bien, los profesionales técnicos del país están capacitados, incluso hay universidades que ofrecen posgrados o diplomaturas específicas para la industria porcina, algo que no ocurría hasta hace algunos unos años. Argentina tiene buenas herramientas técnicas en el manejo sanitario, con vacunas de calidad, antibióticos, herramientas diagnósticas y profesionales abocados a la actividad”, analiza. Y agrega: “El intercambio con Brasil, Estados Unidos y Europa, tanto de gente que visita centros productivos allí, como consultores que recorren granjas locales, también es fluido y ayuda a mantenernos a la vanguardia”.

IES Consultores (2017) estima que, en los próximos años, se pueda alcanzar un consumo per cápita de 15 kilos y así expandir otro 20% el tamaño del sector en el mediano plazo, siempre pensando en los números expuestos por el SENASA.

A su vez, compartió algunos números que explican la evolución que tuvieron los cortes de cerdo en el plato de los argentinos.

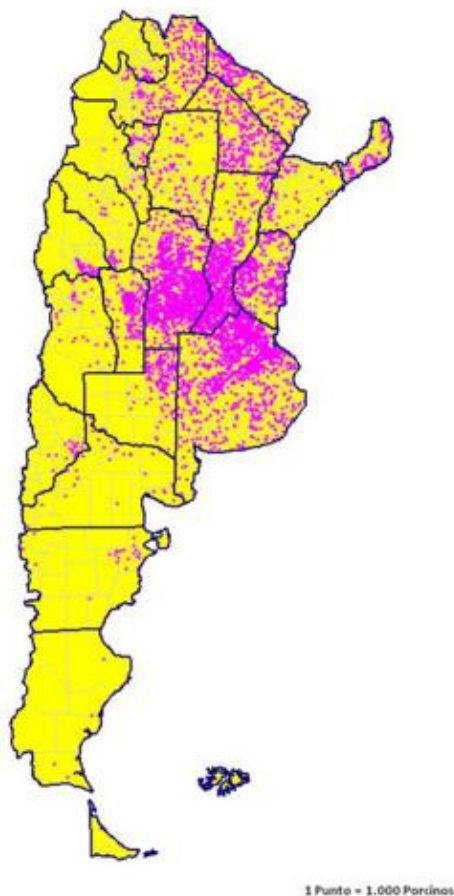
“El precio de los cortes porcinos subió un 25,4% el último año versus los en los avícolas (44,5%) y vacunos (37,2%). No olvidemos que otras de las carnes que juegan un

rol estratégico en el mundo son los pescados. Sin embargo, aquí su consumo per cápita sufrió una merma del 15,5% el año pasado. Por su parte, el de carne vacuna también cayó, un 5,1% en la medición per cápita”, compara el economista.

1.5.2 Contexto regional

El desarrollo de la crianza de ganado porcino en la zona núcleo agrícola de Argentina, hizo que esta región se convirtiera en la principal zona productora del país.

Figura n° 1 - Ubicación geográfica de la región



Fuente: SENASA, 2017

La trascendencia de este rubro nace de los aspectos que se involucran, ya sean económicos o sociales. Entre los aspectos mencionados se destacan, la fuerza laboral de la producción primaria, constituida por el propio productor y los diversos rubros satélites, tales como los frigoríficos, plantas de elaboración de alimentos balanceados, fábricas de implementos, acopiadores, transportistas y demás intermediarios en las distintas etapas de la comercialización.

En la región mencionada, la producción de cerdos está casi siempre vinculada a otro tipo de explotación, como la agrícola y la bovina. De esta combinación nace una

actividad que en la jerga agropecuaria se conoce como “agrícola- porcina” con agricultura para cosecha y cría de ganado porcino, en distintas proporciones, dependiendo de la dimensión de los establecimientos (Papotto, 2016).

La cría de cerdos asociada con la agricultura y/o ganado bovino, brinda al pequeño y mediano productor una atractiva alternativa de diversificación de su establecimiento, acrecentando sus ingresos y asumiendo un menor riesgo.

En este aspecto, cobran relevancia las pequeñas y medianas empresas, cuya problemática enfocada desde el punto de vista de un sistema productivo sostenible, es difícil de abordar si se tiene en cuenta que su limitante principal es el factor tierra.

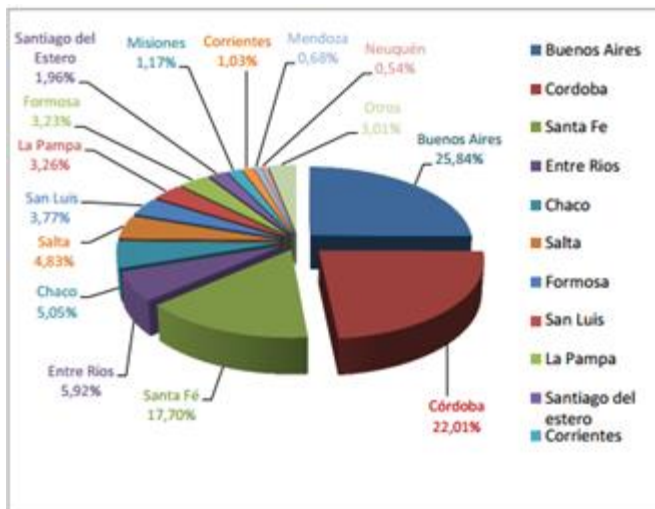
Córdoba se encuentra, junto con Buenos Aires y Santa Fe, entre las tres provincias argentinas con mayor producción de cerdos del país, mostrando las siguientes participaciones porcentuales: en provincia de Buenos Aires se encuentra el 24 % de las cabezas de cerdos del país, en Córdoba el 23 % y en Santa Fe el 16 %, el porcentaje restante en las otras provincias argentinas (Papotto, 2017).

Tabla 2 - Distribución de stock porcino por provincia (2017)

Provincia	Total Porcinos	%
	Cantidad	
Buenos Aires	1.193.221	23,81%
Córdoba	1.163.620	23,22%
Santa Fe	802.806	16,02%
Entre Ríos	345.457	6,89%
Chaco	261.607	5,22%
Salta	230.273	4,59%
Formosa	179.407	3,58%
San Luis	170.925	3,41%
La Pampa	166.047	3,31%
Santiago del estero	103.810	2,07%
Corrientes	72.895	1,45%
Misiones	65.674	1,31%
La Rioja	47.924	0,96%
Mendoza	39.074	0,78%
Tucumán	29.372	0,59%
Río Negro	27.566	0,55%
Neuquen	23.490	0,47%
Jujuy	22.691	0,45%
Chubut	22.582	0,45%
San Juan	21.671	0,43%
Catamarca	17.280	0,34%
Santa Cruz	2.881	0,06%
Tierra del Fuego	1.049	0,02%
Ciudad Autónoma de Bs. As.	124	0,00%
Total	5.011.446	100%

Fuente: Área Porcinos - Dirección de Porcinos, Aves de Granja y No Tradicionales, con datos del SENASA (2017).

Gráfico n° 2. Distribución de stock porcino por provincia (2017)



Fuente: Área Porcinos - Dirección de Porcinos, Aves de Granja y No Tradicionales, con datos del SENASA (2017)

En función de información provista por PORMAG (2017), el principal operador del mercado porcino de la región, se pueden señalar los más importantes competidores al establecimiento analizado, mostrándose a su vez la cantidad de madres de cada establecimiento.

Tabla 3 - Principales establecimientos de producción porcina en la región centro

Ciudad	Cantidad de Madres	Razón Social
Venado Tuerto/Sta. Fé	300	Agrimar. SA
Corral de Bustos	500	Buffa Jorge
Monte Maíz	400	Caratolli Gerardo y Sergio S.H
Monte Buey	1200	Isowean
Justiniano Posse	220	Cervigni Diego
Arteaga/Sta. Fé	300	Establecimiento Don Ángel
Justiniano Posse	180	Theiler Elvio y Mauricio
Etruria	220	Cerdum S.A.
Amstrong/Sta. Fé	120	Dascanio Edgardo
Amstrong/Sta. Fé	330	Ferreti Jorge
Vedia/Bs. As.	300	Antonelli Juan
Vedia/Bs. As.	200	Antonelli Martin
Pergamino/Bs. As.	250	Benatti Miguel

General Levalle	500	Cereales El Milenio S.A.
Carnerillo	150	El Pilatto S.A.
General Deheza	500	Sitto Carlos e Hijos S.H.
Hernando	200	Establecim. La Unión
Hernando	800	La Laica SRL
General Cabrera	400	Agrobor
General Cabrera	110	Antuñía Rita
General Cabrera	250	Macagno Haroldo
General Cabrera	2500	Ponedoras Sur S.A.
General Cabrera	100	Viano Germán
Río Cuarto	260	Sereno Marcelo
Salto/Bs. As.	300	Contigiani Gastón

Fuente: Elaboración propia en base a datos de PORMAG (2017)

Además hay que tener en cuenta aquellos productores de la misma localidad, los cuales no forman parte de este listado. En la misma hay solamente dos establecimientos dedicados a la producción porcina, los cuales cuentan con instalaciones más desarrolladas y con más trayectoria en el rubro.

1.5.3 Grupos Estratégicos

El stock de 1.163.620 de porcinos correspondientes a Córdoba de la tabla n° 2, se faenan en 32 mataderos - frigoríficos porcinos de la provincia; entre los principales se puede mencionar a:

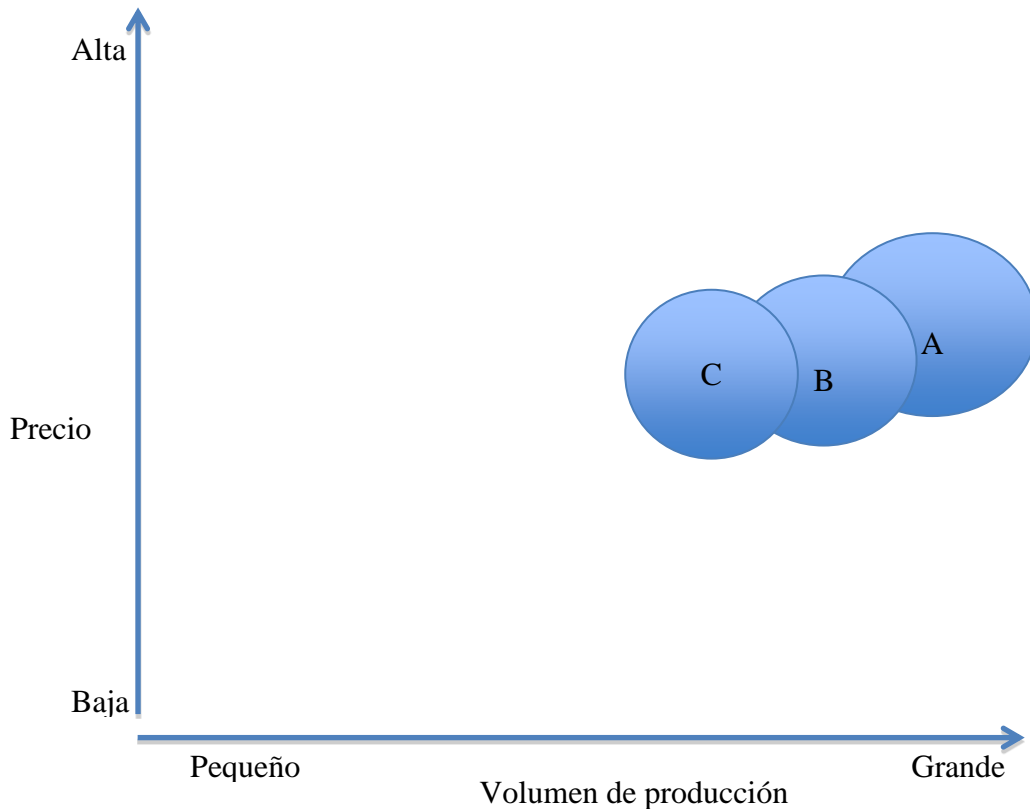
- Frigorífico La Piamontesa SA (Córdoba- Brikman-S. Justo) con una faena anual de 87.610 porcinos.
- Frigorífico Coronel Moldes SA (Córdoba-Coronel Moldes) con una faena anual de 70.450 porcinos.
- Alimentos Magros SA (Córdoba-Unión) con una faena anual de 63.458 porcinos.

Estas tres empresas adquieren los cerdos vivos para su procesamiento en algunos criaderos de la provincia (un 27 %) y fundamentalmente de criaderos o empresas que integran el proceso de cría, engorde y producción de carne porcina de Buenos Aires.

Entre otros clientes potenciales menores se pueden mencionar:

- Pininger SRL (Pozo del Molle-Cba.)
- Carniceros y Asociados. Coop. (Villa del Rosario-Cba.)

Gráfico n° 3. Grupos estratégico



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de SENASA, 2017.

Referencias:

A= Fco. La Piamontesa SA

B= Fco. Coronel Moldes SA

C= Alimentos Magros SA

Como puede observarse el mercado es homogéneo ya que presenta una agrupación de las empresas oferentes. Los precios no presentan diferencias significativas,

Desde el enfoque de economía la competencia de este mercado es imperfecta ya que la determinación del precio no es definido por el proceso de oferta y demanda. La situación económica del mercado presenta una fuerte variación en el precio de los productos, es decir, que hay un proceso inflacionario.

CAPÍTULO 2

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1 Manuales de procedimientos

Se puede comenzar por definir al manual como una herramienta para desarmar manías, cosas que ya no sirven, estructuras determinadas y transformarlas en valores compartidos, planificación, estrategias, funcionalidad y objetivos (Arboleya y López, 2000).

Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Los manuales de procedimientos contienen información sobre el conjunto de operaciones o de etapas que en forma cronológica se establecen para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo. Se les conoce también con el nombre de manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

Por otro lado, Chase, Jacobs y Aquilano (2009) mencionan que el manual de procedimientos es un instrumento de información en el que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para realización de las funciones de una o varias entidades.

El manual de procedimientos es útil porque permite conocer el funcionamiento interno de las dependencias en lo que se refiere a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

El manual de procedimientos describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuales son los soportes documentales y que autorización requiere.

Por último, en un sentido más actual Rodríguez Valencia (2012) explica que en una organización coexisten varios procedimientos, los cuales no pueden analizarse de manera aislada porque esto no permite el conocimiento de toda la operación en un determinado sector o unidad. Para esto se deben reunir todos los procedimientos, lo que constituye un manual de procedimientos.

2.1.1 Objetivo de los manuales de procedimientos

Según Adler (2008) los manuales permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la entidad.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de medidas de modernización administrativa.
- Facilitar el reclutamiento y selección del personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, que facilite su incorporación a las distintas unidades, entre otros.

2.1.2 Ventajas del uso de manuales

De acuerdo con lo que explican Chase, Jacobs y Aquilano (2009) las principales ventajas en el uso de los manuales son:

- Representan un registro de todas las funciones y procedimientos que se llevan a cabo en una organización y son una permanente fuente de consulta.
- Pretenden que las tareas administrativas y la toma de decisiones no queden sujetas al azar y a criterios subjetivos, sino que se rijan por normas.
- Clarifican el camino a seguir o la responsabilidad a asumir en situaciones en las que pueden surgir dudas.
- Evitan que se manifiesten excusas por desconocimiento de las normas vigentes.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas, al existir un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados.

- Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en las funciones.
- Proveen un elemento de base para la revisión del sistema en forma periódica, ordenada y permanente.

De este modo, se puede establecer que las dos funciones principales de los manuales de procedimientos son la estandarización y el control interno.

2.1.3 Características

Dentro de las características que poseen los manuales el autor Palma (2006) menciona las siguientes:

- ✓ Permite conocer el funcionamiento interno relacionado a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- ✓ Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ✓ Auxilian en el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- ✓ Intervienen en la consulta de todo el personal.
- ✓ Permiten establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- ✓ Ayudan a determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ✓ Facilitan las labores de auditoría y evaluación del control interno.
- ✓ Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, entre otras.

2.1.4 Clasificación de los manuales de control interno

Considerando la clasificación del autor Rusenas (2011) en su libro “Manual de Control interno, el tipo de manual al que se hace referencia en el presente Proyecto de Grado es:

- Manual de procedimientos: describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuales son los soportes documentales y que autorización requiere. Bajo este rótulo podemos incorporar al manual de sistemas administrativos las normas, las instrucciones, los memorandos, etc.

2.2 Control interno

Según Cano y Lugo (2004) el informe C.O.S.O. define al control interno como el proceso de evaluar las operaciones de la organización que llevan a cabo el consejo de administración, directivo y personal en general para asegurar y mantener:

- ✓ Efectividad y eficiencia en las operaciones: que permiten lograr los objetivos empresariales básicos de la organización (rendimiento, rentabilidad y protección de los activos).
- ✓ Confiabilidad de la información financiera: control de la elaboración y publicación de estados contables confiables, incluyendo estados intermedios y abreviados, así como la información financiera extraída de estos estados.
- ✓ Cumplimiento de políticas, leyes y normas.

Los controles internos no deben ser añadidos como una carga inevitable sino embeberlos en la infraestructura de una organización de manera que no la entorpezcan sino que favorezcan el logro de sus objetivos (Maldonado, 2003).

Para llevar a cabo el control interno, no es suficiente poseer manuales de políticas. Son las personas de cada nivel de la organización las que tienen la responsabilidad de realizarlo.

El control interno sólo puede aportar un grado razonable de seguridad, no la seguridad total a la dirección de una empresa, ya que existen limitaciones que son propias de todos los sistemas de control interno y la efectividad de la herramienta depende de la habilidad de las personas que lo ejecutan (Maldonado, 2003). Dichas limitaciones se deben a que las opiniones sobre las que se basan las decisiones de control pueden ser erróneas.

El personal encargado de establecer controles tiene que analizar su relación costo/beneficio. Tal vez un control pueda ser muy eficaz pero el costo de aplicarlo es mayor que el beneficio que reporta y por lo tanto no se justifica implementarlo (Badillo,

2009). Dicho en otras palabras el control interno no es perfecto pero sí útil para reducir los posibles problemas de la organización.

2.2.1 Elementos principales de control interno

Según explica Maldonado (2003) el Informe C.O.S.O. destaca cinco componentes esenciales de un sistema de control interno eficaz que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño específicas de cada una. Otero (2009) explica que los componentes son:

Gráfico n° 4. Componentes de un sistema de control interno

<p>1) Ambiente o entorno de control: establece el fundamento para un sistema de control interno proporcionando la estructura y disciplina fundamentales.</p>
<p>2) Evaluación del riesgo: implica la identificación y análisis por parte de la conducción —y no del auditor interno— de los riesgos relevantes para lograr los objetivos predeterminados.</p>
<p>3) Actividades de control: o las políticas, procedimientos y prácticas que aseguran el logro de los objetivos de la conducción y que se cumple con las estrategias para mitigar los riesgos.</p>
<p>4) Información y comunicación: sustenta todos los otros componentes del control comunicando las responsabilidades de control a los empleados y brindándoles información en tiempo y forma que les permita cumplir con sus funciones.</p>
<p>5) Supervisión: cubre los descuidos externos de los controles internos por parte de la conducción o terceros externos al proceso, o la aplicación de metodologías independientes. La supervisión corresponde al control que se realiza sobre el propio control, por lo que conceptualmente se puede entender como una meta control.</p>

Fuente: Otero, L (2009:78). Transparencias Auditoría Forense como soporte de la Auditoría Interna.

En síntesis, el control interno es necesario para ayudar a que una organización:

- Consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento
- Pueda prevenir pérdidas de recursos
- Obtenga información contable confiable
- Refuerce la confianza al cumplir las leyes y normas aplicables

2.2.2 Limitaciones del control interno

A pesar de ser un proceso muy útil para la organización que permite su supervivencia, puede existir el caso de que este mismo no permita el crecimiento. De hecho, el fin del control interno no siempre es lograr crecimiento, sino asegurar que las actividades se realicen de la manera prevista (que no necesariamente puede conducir al crecimiento).

Todo procedimiento de control interno comienza con la definición de los criterios y parámetros sobre los cuales deben funcionar las operaciones. Éstos son definidos por el Consejo de Administración, la Dirección o Alta Gerencia pero no permite asegurar la efectividad de las operaciones si los estándares de funcionamiento fueron mal definidos (Cano y Lugo, 2004). Los estándares definidos deben contemplar a la normativa y legislación vigente, no sólo los lineamientos de la Dirección. Y tampoco toma decisiones finales sino que brinda las herramientas para que éstas sean tomadas por las personas correspondientes (Otero, 2009).

2.2.3 Responsables del control interno

Entre los principales responsables del control interno se destacan la alta gerencia, los auditores y el personal, estando sobre todos estos el Consejo de Administración, el que fija las pautas y la visión global de la organización (Maldonado, 2003).

La Alta Gerencia es la responsable última del correcto funcionamiento del sistema de control. La integridad y la ética deben ser elementos que aporten ejemplo a los demás colaboradores. Debe dirigir a los gerentes que a su vez son los responsables en sus respectivas áreas.

La Auditoría Interna debe desempeñar un papel de supervisión sobre la eficiencia y permanencia de los sistemas de control. Para ello debe contar con una ubicación jerárquica

adecuada (contar con permisos de acceso, autoridad para solicitar y obtener información, etc.) (Cano y Lugo, 2004).

Los colaboradores tienen la responsabilidad de participar en el esfuerzo de aplicar el control interno, cuyos detalles deben ser incorporados a la descripción de los puestos de trabajo. Ellos deben comunicar al nivel superior los desvíos que detecten con respecto a los códigos de conducta, a las políticas establecidas o a la legalidad de las acciones realizadas.

El Consejo de Administración fija las pautas y la visión global del negocio. Debe asegurarse de contar con vías de comunicación efectivas con la Alta Dirección y las áreas financieras, legales y de auditoría interna para garantizar que dichos sectores comprendan los lineamientos (Maldonado, 2003).

2.2.4 El control interno visto desde el punto de vista del auditor

El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio para proteger sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia (Maldonado, 2003).

2.2.5 Tipos de control interno

Dentro de los tipos de control interno que existen y de acuerdo con el objetivo de control en los procesos gestión de ventas y cobranzas, en el presente trabajo se realizará un control administrativo. Este tipo de control busca promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia (Estupiñán, 2006).

La actividad empresarial establece metas u objetivos. Para lograrlos se establecen políticas. La implantación de las mismas implica instituir controles internos administrativos u operativos. Estos sirven, primordialmente, a un objetivo de tipo operativo y que, en general, son llevados a cabo por sectores ajenos a los contables.

El Auditor Externo debe realizar la distinción, pues, cuando el control es solo de tipo operativo, no es necesaria su evolución para poder emitir su opinión sobre los Estados Contables (Otero, 2009).

Es de especial importancia la evaluación de los controles que posee efecto directo sobre la situación económico-financiera de la empresa, y que responden a la designación de controles básicos.

En lo relativo a controles básicos, el Auditor Interno deberá evaluar su existencia, pues los mismos pueden existir en cualquier negocio bien organizado, no estando condicionado su funcionamiento a la dimensión de la empresa (Badillo, 2009).

Ante una Pyme, deberá realizar una descripción narrativa de los controles básicos que existen y explicar las comprobaciones efectuadas para confirmar su funcionamiento (Sin Flujogramas, Manuales de Procedimiento, etc.) (Otero, 2009).

2.3 El papel de la Auditoría Interna dentro de los sistemas de Control Interno basados en COSO

Basados en los nuevos conceptos de Control Interno, este se define como el proceso efectuado por la dirección y el resto del personal, para garantizar una seguridad razonable de las operaciones que permitan el alcance de los objetivos propuestos. (Cano y Lugo, 2004)

Partiendo de esto en todos los casos la responsabilidad por la implementación, evaluación y mantenimiento del proceso es la dirección de la entidad y específicamente en el Director General. La responsabilidad de los Auditores Internos en este proceso es la de revisar el Control implementado, señalar deficiencias y promover mejoras, pero en todos los casos será el personal de cada área el encargado del mantenimiento del sistema y la implantación de las mejoras (Badillo, 2009). De forma que tampoco ningún área de la empresa o institución debe considerarse encargada o responsable del Control Interno.

La auditoría interna se considerará entonces como una parte del sistema de control interno que funciona al revisar y evaluar los controles internos establecidos por otros, asesorar y señalar deficiencias y presentar recomendaciones de mejoras (Estupiñán, 2006). Los auditores internos no se encargan de efectuar controles para poder proteger su propia independencia. Es, por tanto, una de las novedades de los sistemas de Control Interno basados en COSO, que la dirección sea la primera encargada de la auto evaluación del sistema, papel que hasta hace unos años le correspondía exclusivamente a los auditores internos e independientes.

Las Unidades de auditoría Interna deben brindar sus servicios a toda la organización. Constituyen un "mecanismo de seguridad" con el que cuenta la autoridad superior para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno.

De acuerdo a lo que explica Maldonado (2003), las Unidades de Auditoría Interna estarán facultadas para impugnar que:

1. Los objetivos de cada unidad, área o departamento de la empresa estén trazados de manera adecuada, y respondan a los objetivos generales de la entidad. Y además, que estén enmarcados en las categorías de objetivos establecidas.
2. El análisis de los riesgos se realice con profundidad, y se enmarque en los objetivos organizacionales.
3. Las Actividades de Control (sean Planes de acción, normas o Manuales de procedimientos) se elaboren teniendo en cuenta su función de minimizar los riesgos identificados.
4. Exista una adecuada y eficaz autoevaluación del sistema implantado en cada área y que la misma sirva a la retroalimentación y mejoría del sistema. (Estas autoevaluaciones servirán de base a los auditores internos para proponer mejoras a partir del diagnóstico de cada área.)
5. Fluya de manera eficiente la información para garantizar la comprensión y actualización que requiere el personal de todas las áreas.

Así, la Auditoría Interna vigila, en representación de la autoridad superior, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación. De esta manera juega su papel de asesora y supervisora del sistema, que se traduce en su aporte en el alcance de los objetivos previstos.

En lo concerniente a la investigación de la auditoría forense en los modelos de control interno, puede decirse que esta requiere de la aplicación de pruebas para lograr la resolución de posibles conflictos tratando de establecer suficiente evidencia para confirmar o descartar la alegación de un fraude (Badillo, 2009).

La anterior indica que la auditoría forense constituye un examen selectivo sobre la información financiera la cual puede permitir a cualquier organización identificar irregularidades, aplicar procedimientos y acciones en pro de mejoras correctivas.

Sin embargo la integración de la auditoría forense en los modelos de control interno, requiere de un nivel de información acorde a las exigencias, la persona que tiene la personalidad de ejecutar procesos de auditoría forense debe poseer los conocimientos de contabilidad y auditoría habituales para complementar las funciones y aspectos de la investigación legal, con énfasis en la obtención de pruebas y evidencias (Estupiñán, 2006).

Aunado en ello debe conocer los principios y las disposiciones legales vigentes, las normas internacionales de auditoría interna y externa, técnicas y procedimientos de auditoría a emplearse.

2.4 Valoración de riesgo

El riesgo es otro de los elementos que constituyen el control interno. Los riesgos son “hechos o acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta pero no nula” (Badillo, 2009:45). La importancia de cada riesgo en el control interno se basa en su probabilidad de manifestación y en el impacto que puede causar en la organización.

El riesgo puede ser tanto interno como externo y comprende situaciones que imponen a la organización barreras para su crecimiento o inclusive para su supervivencia.

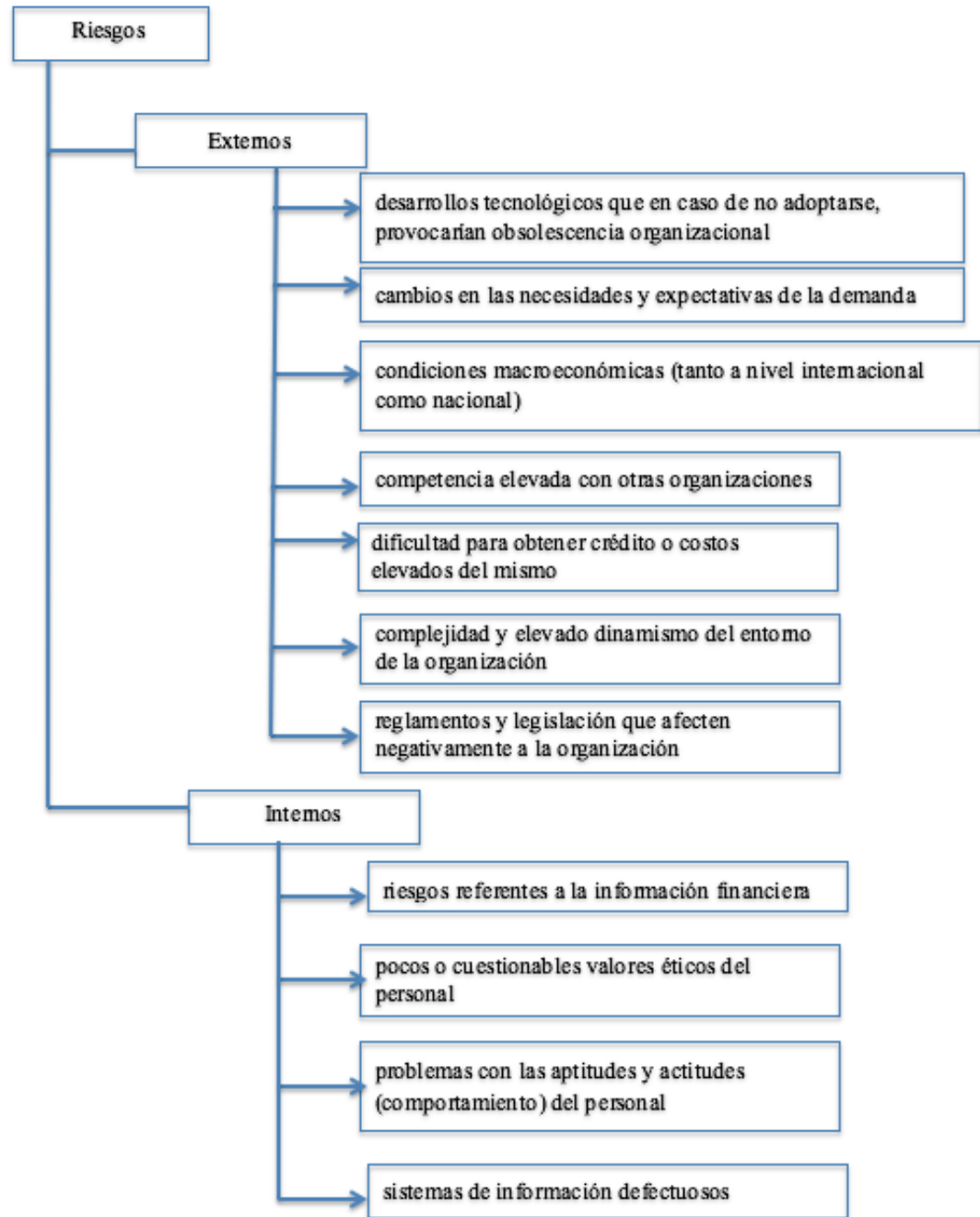
Eliminar completamente el riesgo es una situación hipotética porque los factores a considerar son demasiados en un entorno donde el dinamismo es una constante. Sin embargo, existen muchas opciones para reducir el riesgo de que la organización sea afectada por amenazas. Una de ellas es precisamente un adecuado control interno que tiene el objetivo, en lo que respecta al riesgo, de mantener en observación las principales variables que comprenden los riesgos más importantes (Cano y Lugo, 2004).

El principal responsable de considerar y tomar acciones contra los riesgos involucrados en el actuar de la organización es la alta dirección. Sin embargo, a partir de sus observaciones y determinaciones, la responsabilidad de mantener control interno sobre los riesgos se propaga hacia el resto de la organización, tanto en dimensión vertical como horizontal (Badillo, 2009). De esta manera se mantienen responsabilidades bien definidas en toda la organización pero manteniendo una estructura jerárquica en éstas.

En este apartado, la auditoría tiene la responsabilidad de supervisar que el control interno cumple sus objetivos de minimizar los riesgos y en el caso de existir puntos débiles en el control, identificarlos.

Los riesgos más frecuentes que puede sufrir una organización tipo son (Badillo, 2009):

Gráfico n° 5. Tipos de riesgo, según el contexto



Fuente: Badillo, J. (2008:99). Auditoría Forense, más que una especialidad profesional una misión: prevenir y detectar el fraude financiero.

Son los riesgos internos los que abarca el control interno del presente trabajo.

2.4.1 Identificación de riesgos

Para identificar los riesgos más importantes es necesario realizar un mapeo de estos, que incluya la especificación de los dominios o puntos clave de la organización, las interacciones significativas entre la organización y los terceros, la identificación de los objetivos generales y particulares, y las amenazas y riesgos que se pueden tener que afrontar (Badillo, 2009).

La dirección tendrá la responsabilidad de identificar riesgos, siendo también importante que se analicen con la misma profundidad los factores que pueden contribuir a aumentarlos.

2.4.2 Objetivos de control de riesgos

Los procesos a través de los cuales se establecen objetivos en una organización pueden ser muy estructurados o formales o, por el contrario, informales. Así mismo, los objetivos pueden encontrarse claramente identificados o bien ser implícitos (por ej., intentar mantener el mismo nivel de costos fijos que el período anterior).

Sin embargo, para permitir un control interno bien determinado es preciso que estén cuantificados de alguna manera ya que de no estarlo se hace difícil la comparación de valores categóricos (Otero, 2009). De existir indicadores cualitativos (sin cuantía explícita) es necesario asignarles una ponderación cuantitativa de acuerdo a las necesidades de la organización.

Los objetivos relativos al riesgo deben considerar controles que aseguren detectarlo para posteriormente tomar medidas correctivas para reducirlo. Por ello, los parámetros consisten en valores adecuados que de alguna manera aseguran que el control interno es eficiente y efectivo (Otero, 2009).

2.4.3 Condiciones previas para la evaluación del riesgo

El establecimiento de los objetivos de la empresa, es una condición previa a la evaluación de los riesgos. La dirección debe fijar primero los objetivos, y luego determinar cuáles serán los riesgos más importantes que pueden afectar su logro para poder tomar las medidas necesarias. De no seguir este orden no se pueden determinar cuantificaciones correctas para los riesgos y sus impactos.

Establecer objetivos es un requisito previo para un control interno eficaz. Los mismos deben estar parametrizados para ser mensurables. Sin embargo, aún cuando debería existir una seguridad razonable de que estos objetivos puedan cumplirse, no siempre existe la seguridad que todos lo hagan (Cano y Lugo, 2004).

Esta actividad es una fase clave de los procesos de gestión, y si bien no constituye estrictamente un componente del control interno, es un requisito que permite garantizar el funcionamiento del mismo.

2.4.4 Medición y evaluación de riesgos

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar. Una vez identificados los riesgos a nivel de organismo y de programa/actividad, debe procederse a su análisis.

Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos e incluirán como mínimo una estimación de su importancia, la evaluación de su probabilidad de ocurrencia y la valoración de la pérdida que podría provocar en caso de materializarse (Otero, 2009).

Para determinar el orden de importancia general de los riesgos es necesario considerar su frecuencia y el impacto que pueden provocar en la organización (Badillo, 2009). Con estas consideraciones se puede construir una “matriz de riesgos” que permitirá identificar los riesgos prioritarios.

2.4.5 Cuantificación de riesgos

Se describe un método sencillo (entre los varios que existen) que es útil para la valoración de riesgos y que permitirá disponer de un “índice de importancia”. Este índice considera la frecuencia de ocurrencia de cada riesgo y el impacto que provoca en la organización en caso de hacerse realidad (Otero, 2009).

El impacto está referido a pérdida de activos, pérdida de tiempo, disminución de la eficiencia y eficacia de las operaciones o el control, efectos negativos en los recursos humanos, y alteración en la correctitud de la información de la organización, entre otras. En este modelo los impactos deben estar expresados en una única unidad, que bien puede ser monetaria.

Este método consiste en asignar una frecuencia “F” (según un intervalo de tiempo igual para todos los riesgos, que puede ser anual), y el impacto “I” que genera (en el mismo intervalo de tiempo considerado para la frecuencia) medido en dinero (Otero, 2009). Luego se obtiene un índice de exposición de acuerdo a la fórmula:

$$E = F \times I$$

Una vez obtenidos estos índices se procede a su ordenamiento para determinar la prioridad de atención que se le debe otorgar. Un requisito importante es que todos los valores deben estar sincronizados. Esto significa que deben estar referidos a un mismo período de tiempo y una misma unidad de impacto.

2.5 Actividades de control

Las actividades de control son las normas, reglas – de qué debe hacerse - y procedimientos de control que se realizan en el entorno de las organizaciones con el fin de asegurar que se cumplen todas las operaciones y tareas que establece la Dirección superior dispuestas de tal forma que tiendan a la prevención y neutralización de los riesgos (Cano y Lugo, 2004).

2.5.1 Quiénes deben llevar a cabo las actividades de control

Las actividades de control se deben realizar en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de gestión de la misma. Comenzando con un análisis de riesgos a fin de disponer los controles destinados a:

- Prevenir la ocurrencia de riesgos innecesarios.
- Minimizar el impacto de las consecuencias de los mismos.
- Restablecer el sistema en el menor tiempo posible.

2.5.2 Categorías

Los controles se pueden agrupar en tres categorías dependiendo del objetivo de la entidad con la que se relacionen:

- Operaciones;
- Confiabilidad de la información financiera, y;
- Cumplimiento de las leyes y reglamentos.

Algunos controles se relacionan solamente con un área específica dentro de una organización, pero frecuentemente las tareas de control definidas para un objetivo específico pueden utilizarse para lograr el cumplimiento de otros objetivos.

En cada uno de estos tres grandes grupos se pueden distinguir otros tipos de control (Otero, 2009):

- Preventivos / de detección / correctivos.
- Manuales / automatizados o informatizados.
- Gerenciales / operativos.

De lo expuesto hasta aquí se puede establecer que en todos los niveles de la organización existen responsabilidades en las actividades de control. Debido a esto, es necesario que cada individuo dentro la organización sepa cuáles son las tareas de control que debe ejecutar. Para lograr esto se debe explicitar claramente cuáles son las funciones de control que les compete a cada uno.

2.6 Mecanismos de control

Seguidamente se explicará en forma sintética algunos de los mecanismos de control más conocidos, los cuales no son los únicos mecanismos posibles de implementar dentro de una organización.

Segregación de funciones

Este es uno de los controles internos más importantes y efectivos. Todas las responsabilidades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción deben ser, dentro de lo posible, claramente segregadas y diferenciadas (Maldonado, 2003).

Análisis realizados por la Dirección

Una correcta toma de decisiones viene dada por la obtención de la información apropiada en el momento en que se necesita. Para lograr esto es necesario verificar la confiabilidad de dicha información. Algunas de las herramientas utilizadas para obtener esa confiabilidad son (Otero, 2009):

- Comparación de los datos con los históricos referidos a los mismos períodos.
- Análisis de la información real contra la información pronosticada.
- Cruzamiento de fuentes de información.
- Seguimientos de campañas comerciales, programas de mejora de productos, etc.

Documentación

Todas las transacciones, los hechos significativos y la estructura de control interno deben estar correctamente documentados de forma completa y exacta, y ésta documentación debe estar disponible para su verificación (Badillo, 2009).

La información de control interno debe estar asentada en las políticas de la organización y en los manuales de procedimientos. Debe incluir los datos sobre los objetivos, la estructura y los procedimientos de control.

Definición de niveles de autorización

Las transacciones y tareas más relevantes para la organización sólo deben ser autorizados y ejecutados por personal al que le fue asignada la responsabilidad dentro de sus competencias (Estupiñán, 2006).

La autorización es la forma más conocida de asegurar que sólo se llevan adelante tareas y transacciones que tienen el apoyo de la dirección de la organización, la cual presta su conformidad para ajustarse claramente a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos de la organización en su totalidad.

Las autorizaciones deben documentarse y comunicarse debidamente a las personas o áreas autorizadas, las que deberán ejecutar las tareas asignadas de acuerdo con las indicaciones que se les explicitó y dentro del ámbito de las competencias establecidas por la normativa de la organización (Estupiñán, 2006).

Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos

Se debe registrar y clasificar debidamente los hechos y transacciones relevantes que afectan el funcionamiento de la organización. Esta registración debe realizarse en el momento de la ocurrencia del hecho para garantizar su relevancia y utilidad para la toma de decisiones, por lo mismo que se deben clasificar debidamente para ser presentados en informes y/o estados financieros contables a los directivos y gerentes.

Acceso restringido a los recursos, activos y registros

El acceso a todo recurso, activo, registro y comprobante debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, las cuales tienen la responsabilidad sobre los mismos y están obligados a rendir cuenta de su custodia y utilización (Badillo, 2009).

Todo activo de valor para la organización debe asignarle a un responsable para su custodia y además debe contar con las protecciones adecuadas, como ser: seguros, almacenaje, sistemas de alarma, etc. (Badillo, 2009). Deben estar debidamente registrados y periódicamente se deben verificar las existencias físicas con los registros contables para controlar su coincidencia

Todos estos mecanismos de protección cuestan tiempo y dinero, por lo que se debe analizar cuidadosamente los riesgos que pueden afectar los activos de la organización (por ejemplo, robo, mal uso, destrucción, etc.) y realizar una comparativa con los costos del control que se quiera implementar.

Rotación del personal en las tareas claves

La idea fundamental es que ningún colaborador tenga la posibilidad de cometer algún tipo de irregularidad por un tiempo prolongado al realizar su tarea. Los colaboradores que realizan tales tareas deben rotar periódicamente con otros empleados que realizan otras funciones dentro de la organización (Cano y Lugo, 2004).

Este es un mecanismo de probada eficacia que muchas veces no se utiliza debido al concepto erróneo del “empleado imprescindible”.

Control del sistema de información

Para garantizar el correcto funcionamiento y asegurar la confiabilidad del procesamiento de transacciones, el sistema de información debe ser controlado debidamente.

Los sistemas de información tienen que contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas del mismo. Además debe ser flexible para permitir cambios o modificaciones rápidas ante los requerimientos de la Dirección de la organización tanto en las operaciones como en la presentación de informes gerenciales. El sistema debe dar apoyo y controlar todas las actividades de la organización (como ser registrar y supervisar las transacciones y eventos que ocurran) además de mantener registros financieros. (Badillo, 2009)

Controles físicos

Se deben realizar periódicamente recuentos físicos de los elementos de naturaleza tangible. Estos controles son muy efectivos al contrastarlos con los datos correspondientes a los registros contables de los mismos (Maldonado, 2003).

Indicadores de desempeño

Los métodos de medición del desempeño de indicadores para su respectiva supervisión y evaluación deben estar presentes en toda organización. El resultado de la evaluación de estos indicadores se utiliza para tomar, en caso de haber desvíos, medidas correctivas en las actividades y de esta manera mejorar el rendimiento.

Si bien este mecanismo contribuye al sustento de las decisiones, los indicadores de rendimiento no deben ser muy numerosos como para que se hagan engorrosos e ininteligibles, ni tampoco deben ser tan escasos que no permitan ver cuestiones claves de las actividades relevantes dentro de la organización (Cano y Lugo, 2004). Esto se logra analizando el sistema de indicadores que se ajuste a sus características, como ser en tamaño, producción, nivel de competencia de los empleados y otros elementos que diferencien a la organización.

El sistema debe tener tanto indicadores cuantitativos (por ejemplo montos presupuestarios), como cualitativos (por ejemplo nivel de satisfacción de los usuarios).

Autoevaluación de controles basada en los modelos

Es una metodología desarrollada por la auditoría interna del Banco de Canadá, también es conocida como “Autoevaluación de control o Evaluación Dinámica de Control” (Dynamic Control Assessment). Se basa y está implícito en las teorías modernas de control. En la estructura de los modelos C.O.S.O. y C.O.C.O. se definen los componentes que estructuran el marco integrado de control y están involucrados en sus tareas el personal de todos los niveles jerárquicos de la organización y de todas las actividades del negocio para evaluar los controles que apoyan el logro de los objetivos predefinidos (Badillo, 2009).

Esta es una metodología que si se aplica correctamente produce una mejora sustancial en el rendimiento y la eficiencia de la organización proporcionando mayores resultados con menos recursos, además de establecer los mecanismos para el análisis de los controles formales e informales.

Evaluación de los controles informales

Para aplicar esta metodología es necesario identificar los controles informales dentro del componente “ambiente de control” y los controles formales en los cuatro

componentes restantes del marco integrado del control interno (evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión).

Esta metodología consiste en que profesionales en auditoría interna realicen talleres con el grupo de personal operativo, sin la participación del nivel gerencial de la organización, tratando temas sobre unidades de trabajo o funciones específicas (Badillo, 2009).

La Gerencia responsable tiene que definir los objetivos de trabajo más importantes, así como los controles necesarios para apoyar a su realización. A través del análisis realizado en los talleres se evalúan las fortalezas y debilidades de los procesos de trabajo y se comenta cómo afectan a la consecución de los objetivos propuestos por la gerencia.

Para organizar las discusiones que se realizan en los talleres se utilizan plantillas para evaluación de riesgo de auditoría y fijación de prioridades, previstas en el modelo C.O.S.O. (Badillo, 2009). En estos talleres se evalúan los controles formales e informales, utilizando el mismo criterio en cada taller para facilitar la acumulación y comparaciones en el ámbito de toda la organización. Los participantes votan para definir la importancia de cada aspecto y para evaluar la eficacia.

Este procedimiento se automatiza proporcionando de esta manera los resultados de los talleres que son presentados en forma adecuada para su posterior análisis.

Evaluación de controles formales

Este método analiza las actividades de control que se relacionan con los objetivos específicos de los trabajos que se realizan en cada área de la organización (Otero, 2009). En una reunión se definen los controles específicos a la vez que se identifican y agrupan en cuatro componentes de control, a saber:

Tabla nº 1. Componentes de control.

Evaluación de riesgos.
Actividades de control.
Información y comunicación.
Monitoreo o supervisión

Fuente: Elaboración Propia.

Además, en esta reunión se logra consenso con la gerencia sobre la importancia y la eficacia de los controles propuestos a fin de que ayuden a concretar los objetivos y con la información obtenida se elaboran las plantillas para la discusión y votación que se utilizan en los talleres realizados con los empleados afectados a dichas tareas.

En los talleres la discusión se realiza en relación a las actividades de control dentro de los componentes y la votación se realiza para definir la importancia y eficacia de dichas actividades (Otero, 2009).

CAPÍTULO 3

Capítulo 3: Marco Metodológico

3.1 Objeto de estudio y tipo de intervención

El objeto de estudio del trabajo es el conjunto de manuales de procedimientos administrativos y contables confeccionados en el año 2015, que integran los procesos de: compras-pagos, ventas-cobros, compras de granos y fondo fijo.

El trabajo se enmarca en una intervención organizacional de tipo profesional. Se considera como “intervención organizacional” a un trabajo de tipo profesional que implica la realización de un proyecto cuya finalidad es generar una propuesta creativa de mejoramiento o cambio organizacional. En este sentido, para la realización del mismo se requiere partir de una organización o empresa donde se genere alguna demanda que implique un trabajo de intervención. (García y Barrale, 2012)

3.2 Enfoque y fuentes de datos

El presente trabajo es realizado de acuerdo un enfoque mixto, por un lado tiene un enfoque cualitativo en el análisis de los procedimientos y un enfoque cuantitativo en la medición y valuación de los riesgos.

Se correlaciona con un análisis de contenido de tipo clásico. Los métodos de recolección de datos son no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica por lo cual el análisis no es estadístico.

La finalidad del trabajo es descriptiva ya que este tipo de análisis se realiza cuando se requiere precisar información existente y/o verificar la exactitud de descripciones anteriores o una adecuada caracterización del fenómeno, como en este caso, el análisis de los manuales de procedimientos.

Los datos recolectados son de fuente primarios ya que provienen de la aplicación de instrumentos metodológicos diseñados para este trabajo; y secundaria, ya que se obtuvieron de los manuales de procedimientos realizados en la empresa en el año 2015.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Entre las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron se encuentran:

- Una entrevista semi-estructurada (ver Anexo I), como técnica, porque es significativa y productiva al momento de recabar datos objetivos. Implica un intercambio de información que se efectúa cara a cara con el colaborador.

Y como instrumento una guía de preguntas abiertas con el objetivo de profundizar en los procedimientos de control interno.

- La revisión y análisis bibliográfica y documental:

La bibliografía principal consultada es:

- Rodríguez Valencia, J. (2012). *Como elaborar y usar manuales administrativos*. Cuarta Edición. México. Editorial International Thomson Editores SA.
- Ruseñas, R. O. (2011). *Manual de Control Interno*. Quinta Edición, Argentina, Editorial Machi.
- Arboleya, G. y López, A. (2000). *La administración que deja ver el fondo*. Buenos Aires: Editorial Granica.

La documentación principal de respaldo para el trabajo es:

- Manuales de procedimientos de los años 2015 del área administrativa de la empresa Porcina S.A.

3.4 Proceso Metodológico

Describiendo el proceso completo, en una primera instancia el trabajo comenzó con la recopilación de los manuales de procedimientos realizados en los años 2015. En este caso, la técnica que se aplicó fue la revisión documental y se llevó a cabo durante el mes de diciembre de 2018.

Al mismo tiempo, se realizaron visitas a la organización durante el mismo mes para actualizar datos sobre la estructura organizacional, el ambiente de control, los puestos de trabajo, entre otros.

A continuación, se aplicaron las entrevistas con los responsables que figuran registrados en los documentos de los procesos administrativos con el objetivo de identificar nuevas tareas y/o funciones. Se aplicaron entrevistas semi-estructuradas que tuvieron una duración aproximada de 20 minutos. Este proceso se realizó durante el mes de Enero de 2019.

Una vez recopilados los datos, se dio comienzo al procesamiento para obtener información y lograr confeccionar un diagnóstico organizacional.

Por último, confecciono la propuesta de intervención para Porcina S.A. sobre el proceso de control interno con un enfoque en el ámbito contable.

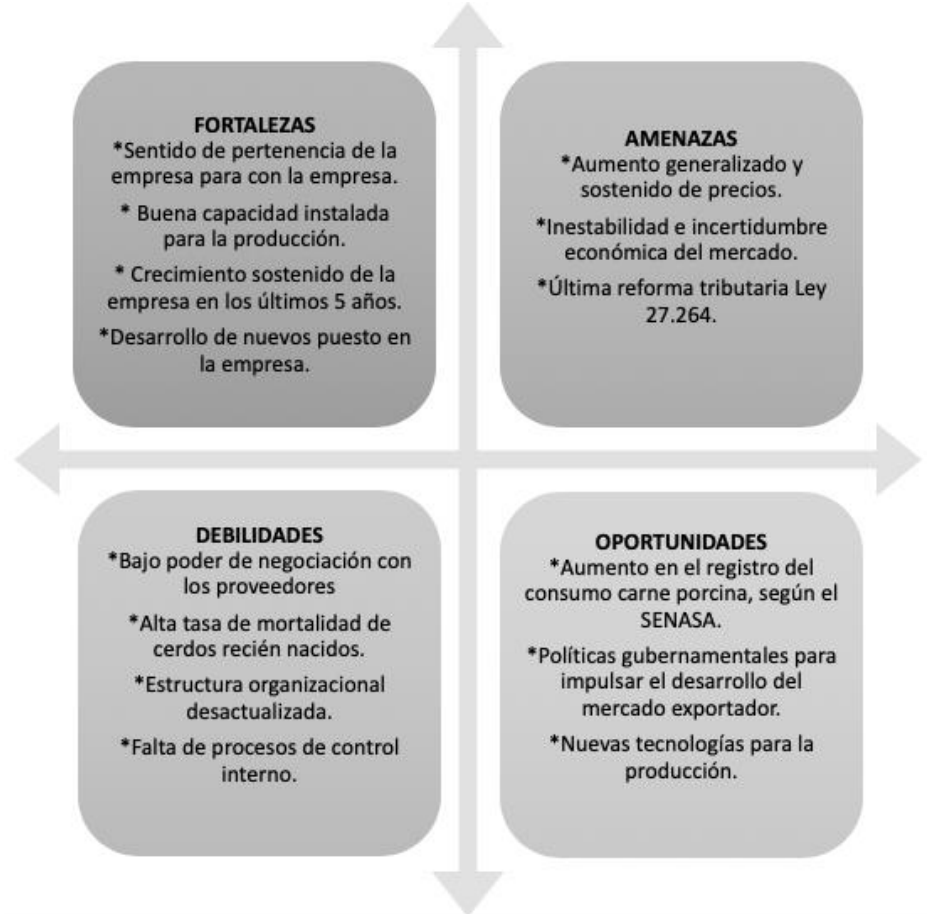
CAPÍTULO 4

Capítulo 4: Proceso de análisis

4.1 Análisis FODA

Para comenzar con el análisis, se tomaron como variables las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para describir la situación actual de la empresa.

Gráfico n° 6. Matriz FODA



Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se detallan los distintos procedimientos, según la revisión documental de los manuales y las entrevistas, con el objetivo de elaborar un informe sobre los puntos críticos identificados. Esta información procesada es la que luego se utilizó como soporte para la elaboración de la propuesta de intervención sobre el proceso de control interno con enfoque contable.

4.2 Proceso de compras-pagos

4.2.1 Objetivos del sector compras

El principal objetivo de este procedimiento es lograr una provisión de calidad, oportuna, con información completa y ordenada, de acuerdo con los objetivos que atienden a un funcionamiento empresarial óptimo.

El área de compras es la encargada de pactar las condiciones necesarias de compra, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Es por eso, que si bien los objetivos no se encuentran expresamente definidos, implícitamente se pueden enumerar tal como se lee a continuación:

- Solicitar cotizaciones a distintos proveedores.
- Evaluar las diferentes alternativas de compras, atendiendo a precio, calidad, descuentos o bonificaciones, condiciones de entrega y condiciones de pago.
- Lograr no depender de un solo proveedor.
- Tener la mercadería disponible al momento en que es requerida.
- Mantener un nivel de stock adecuado.
- Realizar el control de la cantidad y calidad de la mercadería recibida.

4.2.2 Proceso de compras-pagos

A continuación se describen brevemente los pasos que constituyen el circuito de compras de mercaderías, según el análisis realizado en la revisión documental:

1. Necesidad de comprar: surge en el área de producción, de los encargados de las distintas áreas de la granja, en base a los stocks de insumos requeridos para el funcionamiento de la granja. Los encargados le informan al gerente de producción.

2. El gerente de producción autoriza dicha compra.

3. Encargados de las distintas áreas le informan al auxiliar administrativo la necesidad de comprar, según sus necesidades.

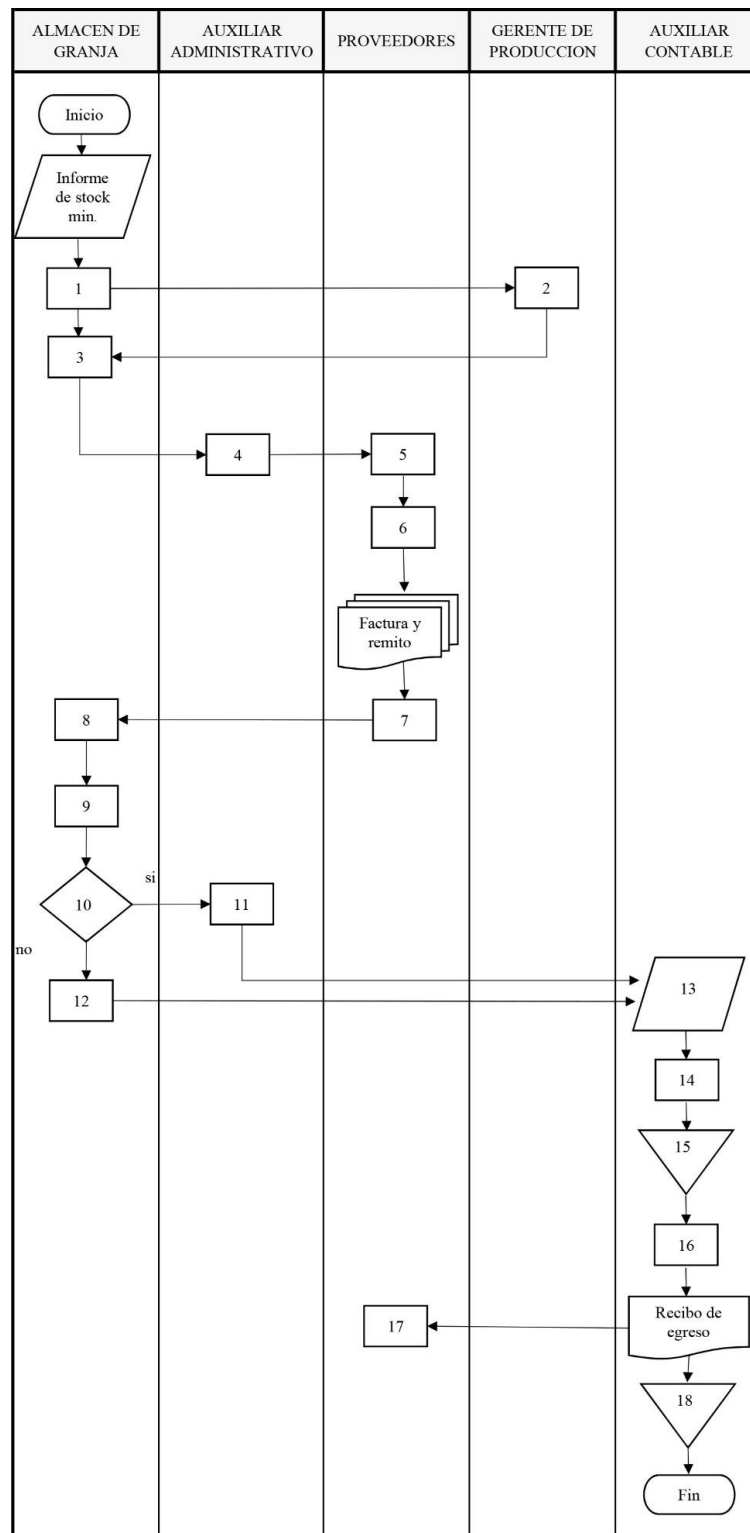
4. El analista de compras realiza los pedidos a los proveedores autorizados a comprar por el gerente comercial.

5. El proveedor recibe el pedido.

6. Prepara el correspondiente pedido con la factura y el remito.

7. Envía el pedido con la documentación correspondiente.
8. Recepción del pedido en la granja, por el operario que se encuentre trabajando en el turno correspondiente.
9. Descarga el pedido.
10. ¿Existen diferencias?
11. Si existen divergencias, se informa al auxiliar administrativo para que solucione tal situación.
12. Si no hay diferencias, almacena la mercadería.
13. El auxiliar contable registra la compra: se realiza en el momento en que se reciben las facturas de los proveedores.
14. Controla la suma de las mismas y el correcto cálculo de los impuestos.
15. Archiva los comprobantes en carpetas para su posterior consulta.
16. Realiza el pago a los proveedores: la forma de pago a los proveedores es en cuenta corriente con pagos a 30 días de recibida la factura. En general los pagos son realizados con cheques de terceros o por transferencia, siendo esta última la modalidad normal de pago. Emite un recibo de egreso.
17. El proveedor recibe el pago correspondiente.
18. Por último, el analista archiva el comprobante de pago firmado por el proveedor.

Figura nº 2. Flujograma - proceso compras-pagos



Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Puntos críticos del relevamiento del procedimiento de compras-pagos

A continuación se detallarán de manera breve los puntos más relevantes detectados en el proceso, a saber:

En primera instancia se detectó que los puntos de pedidos no están respaldados de acuerdo a los stock mínimos y de seguridad, esta información no está disponible en la empresa y el colaborador que realiza el pedido lo hace según su experiencia práctica y lo que conoce sobre el comportamiento del consumo interno, según su declaración.

Anteriormente, el puesto de auxiliar administrativo era el que participaba de este proceso, pero actualmente está bajo la responsabilidad del analista de compras.

Por otro lado, en casos en que proveedores envían solo el remito a la granja, y la factura correspondiente la envían a la administración, no se realiza el control correspondiente para chequear si coincide lo facturado versus lo remitido. Esto puede generar diferencias equivalentes a costos que se podrían evitar, ya sea por diferencias de cantidad o en calidad de mercadería comprada.

Este proceso es de suma importancia, ya que los costos de insumos de sanidad y alimentos representan entre el 60% y el 70% de los costos totales de la empresa. Estos, para el año 2018 se proyectaron en la suma de \$ 14.254.000. El cálculo de los mismos se hizo tomando como base para la proyección los costos reales del año 2017, a los que se les aplicó una tasa de actualización del 25%.

Solicitud de cotización a los proveedores: el encargado del sector comercial afirma que se solicitan cotizaciones por lo menos a tres proveedores, y las mismas se formulan y reciben por escrito. Aunque de la muestra tomada del mes de diciembre 2018, de diez compras realizadas solo para tres de ellas se pidieron cotizaciones, para las siete restantes se compró al proveedor habitual. El gerente del área administrativa y el analista de compras afirman, en sus respuestas de las entrevistas realizadas, que en los pocos casos en que se pide cotización es la administración, particularmente el analista de compras, es el encargado de solicitar las cotizaciones, recolectar los presupuestos enviados por los proveedores; de lo expresado se desprende que existe superposición de tareas que ponen en riesgo los objetivos del presupuesto de la empresa. Además, las cotizaciones o listas de precios son pedidas a los proveedores a través de mails y son recibidas también por ese mismo medio, con lo cual una vez leídos dichos mails son eliminados o simplemente no se imprimen, por lo que no puede afirmarse que quedan por escrito archivadas.

El gerente de administración manifestó que no existen por escrito normas para llevar adelante un procedimiento de compras. Los pasos a seguir para la compra son los utilizados desde que comenzó a funcionar la granja.

En cuanto a políticas sobre niveles de punto de pedido y volúmenes de compra: los operarios encargados de la recepción de pedidos, manifiestan que desde la granja se realizan pedidos a determinados proveedores. Lo que permite detectar que para un grupo de proveedores los pedidos los realiza el analista de compras y para otro grupo es el operario el encargado de realización de pedidos mediante orden del gerente de producción. También en esta tarea se detectó que hay una duplicidad de responsables, lo que puede generar problemas de logística, de cantidades compradas, entre otros.

Respecto a los registros de los proveedores, se comprobó que no se llevan fichas individuales de cada uno de ellos. Asimismo, existe un régimen de autorización, imputación y control de facturas, notas de débito y de créditos de los proveedores. Además, no se emiten órdenes de compra y notas de recepción de mercadería. En general las facturas son enviadas junto con la mercadería, con lo cual se reconocen oportunamente las compras efectuadas. El responsable del sector expresa que se revisan los cálculos y sumas en las facturas. En el estudio realizado sobre un total de treinta facturas, se comprobó precisamente dicha afirmación.

Emisión de cheques: el responsable del área manifiesta que los cheques sólo son firmados por los directores y a la orden. De lo observado se pudo concluir que lo informado es veraz, ya que hay cheques troquelados bajo llave en custodia del auxiliar contable. Se tomó una muestra de los últimos quince cheques emitidos y se comprobó que fueron puestos en circulación correctamente siguiendo la secuencia numérica, a la orden. Además se realizaron conciliaciones bancarias mensuales. Desde el sector sostienen que todos los pagos a los proveedores son respaldados con sus respectivos recibos, los cuales son archivados. Se realizó el análisis de veinte facturas y se las cotejo con los registros de salida de caja y los recibos archivados. Del análisis notamos lo siguiente:

Los recibos de egreso de pagos por medio de transferencia bancaria generalmente están correctamente archivados, pero no se encuentran firmados por el proveedor correspondiente. En estos casos la empresa tiene como política, pagar exclusivamente a las Claves Bancarias Únicas (CBU) de titulares coincidentes con las facturas a cobrar, y en caso de que el proveedor no tenga CBU, se paga con cheque.

De los pagos con cheque, se encuentran firmados los recibos de egreso, ya que los proveedores los firman cuando reciben el cheque.

Se concluye, que todos los recibos de egreso están correctamente archivados. Los pagos que son por transferencia tienen adjuntado el comprobante de pago de transferencia

y los que son con cheque tienen adjuntos los recibos de pagos firmados por los proveedores.

4.3 Proceso de ventas-cobros

4.3.1 Objetivos del sector ventas

Ventas dentro de la organización tiene por objetivo asegurar el presupuesto anual establecido para seguir siendo una empresa rentable, establecer contacto con nuevos clientes, es decir, busca el crecimiento y desarrollo organizacional, analiza nuevas zonas de ventas, provee de asesoramiento e información a los clientes y coordina la fuerza de ventas en la consecución de los objetivos organizacionales.

Entre las funciones se encuentran:

- Establecer contacto con nuevos clientes.
- Desarrollar, ejecutar y controlar el Plan de Ventas de la Empresa.
- Estar continuamente informados sobre los stocks de cerdos para informar a tiempo al área comercial con el objetivo de prevenir acumulación de inventarios ociosos.
- Efectuar los controles de la documentación interviniente en este circuito.
- Preparar informes de ventas mensuales.
- Coordinar con los clientes, la forma de pago, el plazo de entrega, el precio de venta, la cantidad y el domicilio de entrega.
- Asistir y dar respuesta a los reclamos, dudas y/o consultas de los clientes.

4.3.2 Proceso de ventas-cobros

A continuación se detallan (sintéticamente) los pasos que conforman el circuito ventas-cobros:

1. Recepción de pedidos: específicamente las órdenes de carga provienen del Pormag. El gerente comercial receipta estas órdenes.
2. El gerente de producción recibe las órdenes de carga que le redirige el gerente comercial.
3. Verifica el stock existente.
4. Un operario del sector terminación prepara la carga y emite el remito, el ticket de pesada y la guía correspondiente.

5. Entrega de la mercadería al flete con la pertinente documentación. El transporte está contratado anticipadamente y siempre se trabaja con los mismos transportistas, estando muy aceitado el proceso de logística, lo cual no demora la carga de los cerdos.

6. Envío y despacho de la mercadería: las cargas son enviadas con su respectivo remito, guía y ticket de pesada.

7. El cliente recibe la mercadería y confirma los kilos de descarga.

8. Luego se realiza la facturación, a cargo del analista de ventas. En caso de existir alguna diferencia en los kilos, el mismo genera las notas de crédito o débito correspondientes.

9. Archiva el duplicado de la factura correspondiente.

10. Envía el original de la factura al cliente.

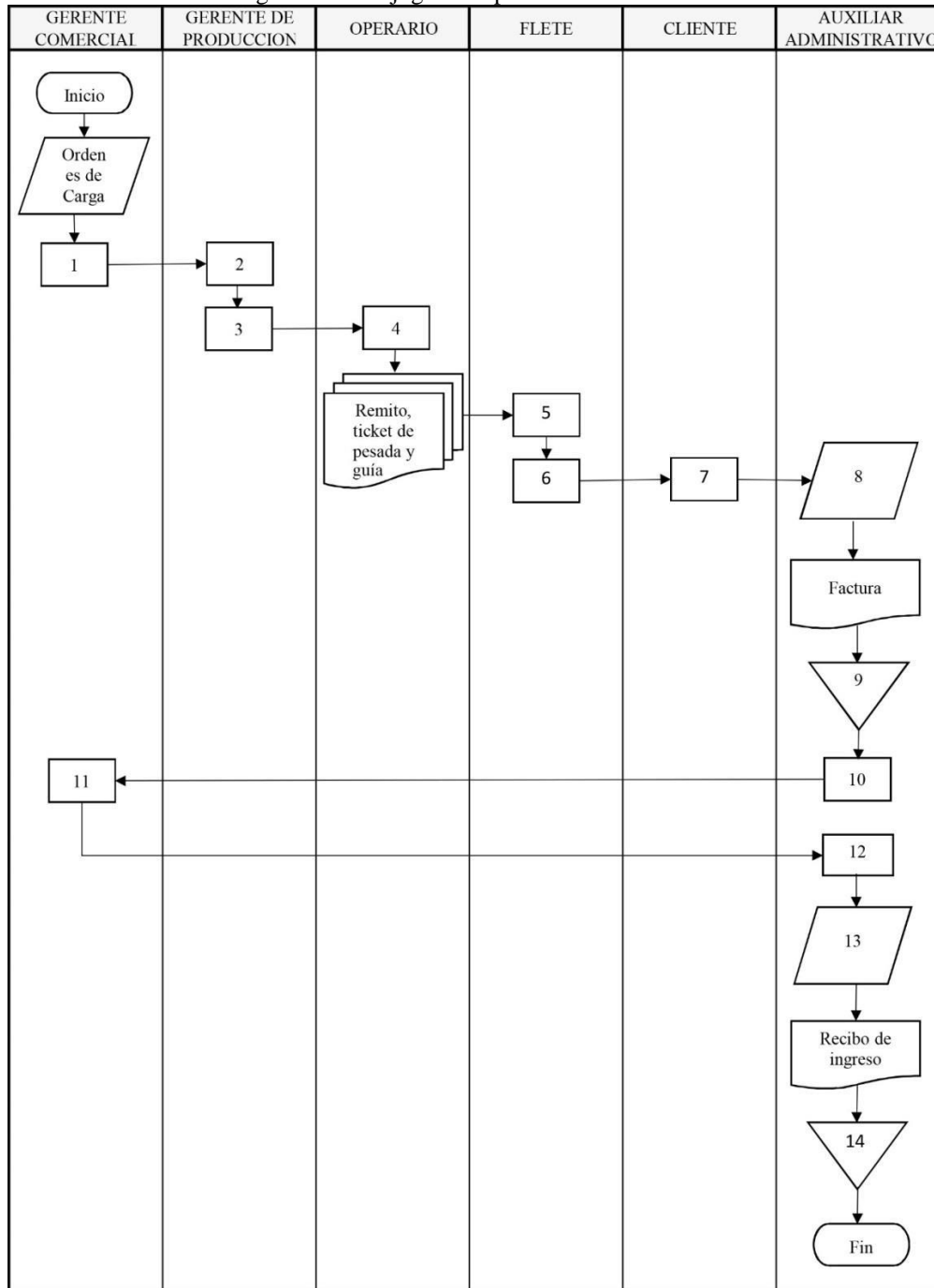
11. El gerente comercial realiza el cobro de la deuda.

12. El analista de ventas recibe el cobro.

13. Realiza el recibo de ingreso del cobro de la deuda.

14. Archiva el recibo de ingreso.

Figura n° 3. Flujograma - proceso ventas-cobros



Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Puntos críticos del relevamiento del procedimiento de ventas-cobros

Segregación de funciones: el auxiliar administrativo afirma que es él quien está encargado de facturar y registrar las ventas. Esto no permite detectar errores ni maniobras fraudulentas en el manejo del circuito de ventas-cobros; tal cual es. En función a lo descripto resulta fundamental realizar un control interno en dicho circuito, ya que el presupuesto de ventas para todo el año 2018 era de \$ 35.917.056 y no controlar lo

facturado respecto de las cabezas y kilos vendidos representa un riesgo de que la empresa no facture kilos, lo que genera disminución del margen de utilidad.

El responsable de administración revela que no existen normas o políticas explícitas, manifestando que, en forma implícita, se siguen ciertos pasos para realizar el circuito de ventas, ya que así está estipulado desde que comenzó a trabajar en el puesto.

Documentación: la empresa bajo análisis trabaja con facturas que cumplen todos los requisitos legales. Muy pocos clientes emiten liquidaciones de venta, que reemplazan a las facturas de la empresa. Se comprobó que no se utiliza notas de despacho o notas de pedido para registrar los encargos de los clientes. Cabe destacar, que se emiten recibos de ingreso, pero no se les otorgan a los clientes como constancia de pago.

4.4 Proceso de compra de granos y pagos

4.4.1 Objetivos de compra de granos y pagos

El objetivo principal es asegurar la provisión del principal insumo requerido para la producción de calidad de cerdos.

Si bien los objetivos no se encuentran explícitamente determinados, implícitamente podríamos definirlos en:

- Asegurar el stock de granos necesario para la producción por año de la granja.
- Satisfacer las necesidades de calidad de los granos, requeridas para producir cerdos de alta calidad.

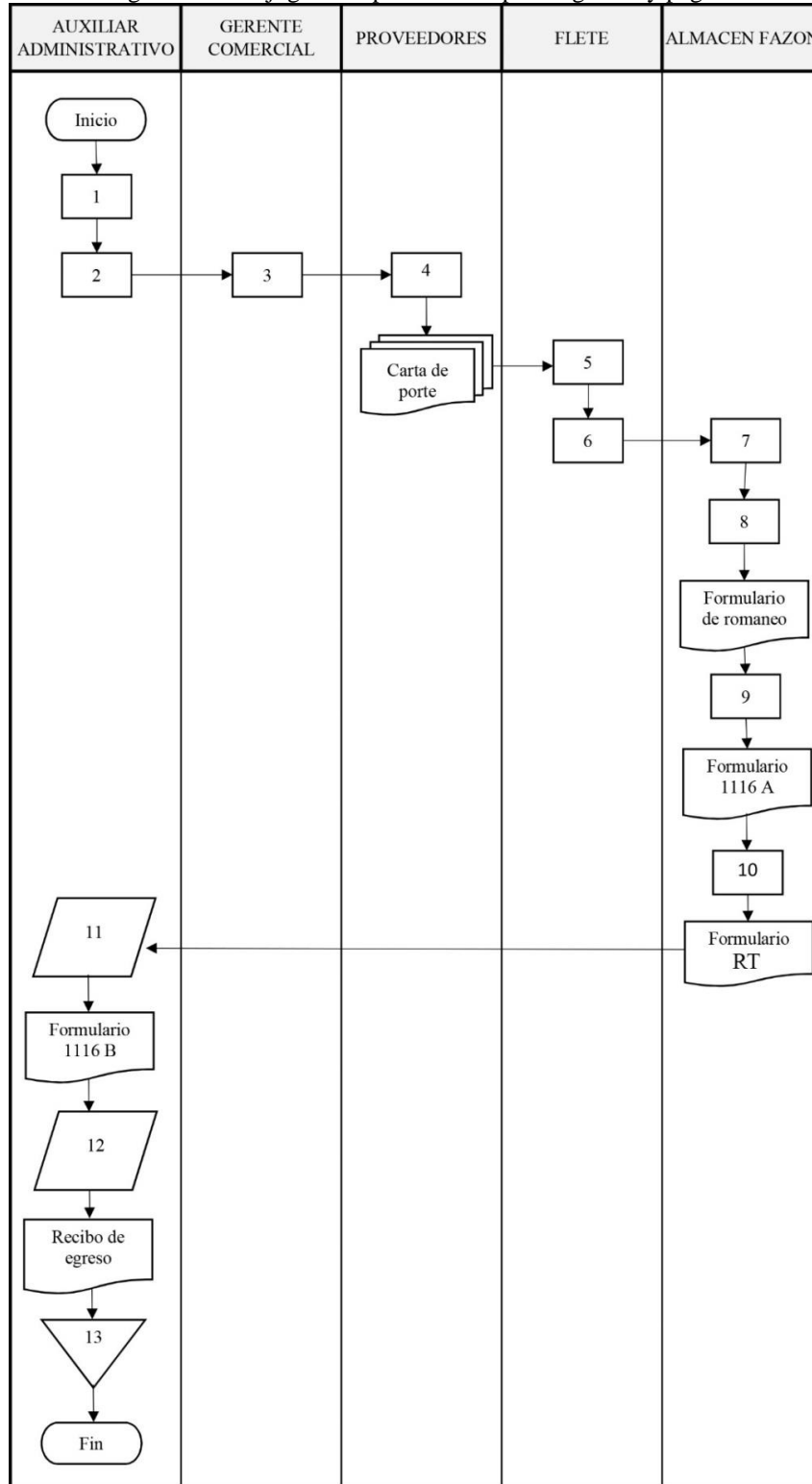
4.4.2 Proceso de compra de granos y pagos

A continuación se destacan sintéticamente los pasos que conforman el circuito:

1. El auxiliar administrativo detecta la necesidad de comprar; esto lo hace en función del stock disponible de granos que tiene la empresa.
2. Informa al gerente comercial la necesidad de comprar granos.
3. El gerente comercial compra los granos.
4. Según lo pactado con el proveedor de granos, este emite la carta de porte correspondiente al grano a enviar.
5. El proveedor entrega la mercadería junto con las cartas de porte al fletero.
6. El fletero transporta los granos hasta la planta, donde se realiza el fason,

7. La planta recibe el grano.
8. Si la documentación y la mercadería es la adecuada (según la calidad requerida) el proveedor del fason procede a confirmar y recibir la materia prima. Emite un formulario de romaneo.
9. La planta donde se recibe la mercadería emite el formulario 1116 A.
10. Luego emite el formulario RT correspondiente con el fin de transferir los kilos de la empresa depositante a Porcina S.A.
11. Compra del grano: pasa a ser propiedad de la empresa una vez que se liquida el mismo. Esto se produce en el momento en que el auxiliar administrativo genera la liquidación correspondiente, equivalente a la factura de compra (o formulario 1116 B).
12. Pago de la mercadería: al cabo de 10 días de emitida la liquidación el auxiliar administrativo confecciona el recibo de egreso y envía el mismo para la recepción del proveedor.
13. Archiva el recibo de egreso junto con la liquidación generada anteriormente.

Figura n° 4. Flujograma - proceso compra de granos y pagos



Fuente: Elaboración propia

4.4.3 Puntos críticos del relevamiento de procedimiento de compra de granos y pagos

De la información recopilada, se concluye que no existe una política de compras de granos; lo mismo manifestaron los accionistas, explicando que proveen a la empresa con

los granos que producen ellos, con sus empresas particulares, por lo que no se lleva adelante una gestión adecuada.

Respecto de los proveedores de granos potenciales, no hay evaluaciones de éstos, dado que las compras se hacen a las empresas de los accionistas; lo que genera que no se logre efficientizar el proceso de compra.

Se puede afirmar que no hay separación de funciones, ya que el auxiliar administrativo manifiesta que es él quien realiza las liquidaciones y emisión de los pagos correspondientes. Al igual que en el proceso de compras-pagos, esto es importante analizarlo, ya que en la actualidad se requiere 2400 toneladas de soja y 4800 toneladas de maíz al año para abastecer las necesidades de alimento. Lo que en términos monetarios son \$ 7.200.000 destinados a la compra de dichos granos para el año 2017. La empresa compra a valores de pizarra Rosario, del cual se debe deducir el costo correspondiente al flete hacia el mismo destino. Además, la compra de granos de mala calidad, repercute en la obtención de alimento, lo que implica que los cerdos no asimilen en el tiempo estipulado los kilos esperados, hecho que implica que deban permanecer más días en la granja para llegar a ganar los kilos necesarios, esto aumenta los costos de alimentación, sanidad y almacenaje.

Uno de los principales puntos a tener en cuenta es la importante interrelación de este procedimiento con las necesidades de alimentos de la granja; ya que al comprar el grano que originan los propios dueños con sus empresas particulares, se desatiende la calidad exigida. Esto se debe a que puede haber intereses contrapuestos, ya que Porcina S.A. procura comprar el grano al precio más barato, y por el lado de las empresas productoras del grano, aspiran a vender el mismo al precio más alto, ya que buscan rentabilidad en la producción de los cultivos.

4.5 Proceso de fondo fijo

4.5.1 Objetivos del fondo fijo

El objetivo principal es facilitar y agilizar las operaciones y trámites de poca significación económica, para contribuir a que cada área de la empresa pueda lograr sus objetivos.

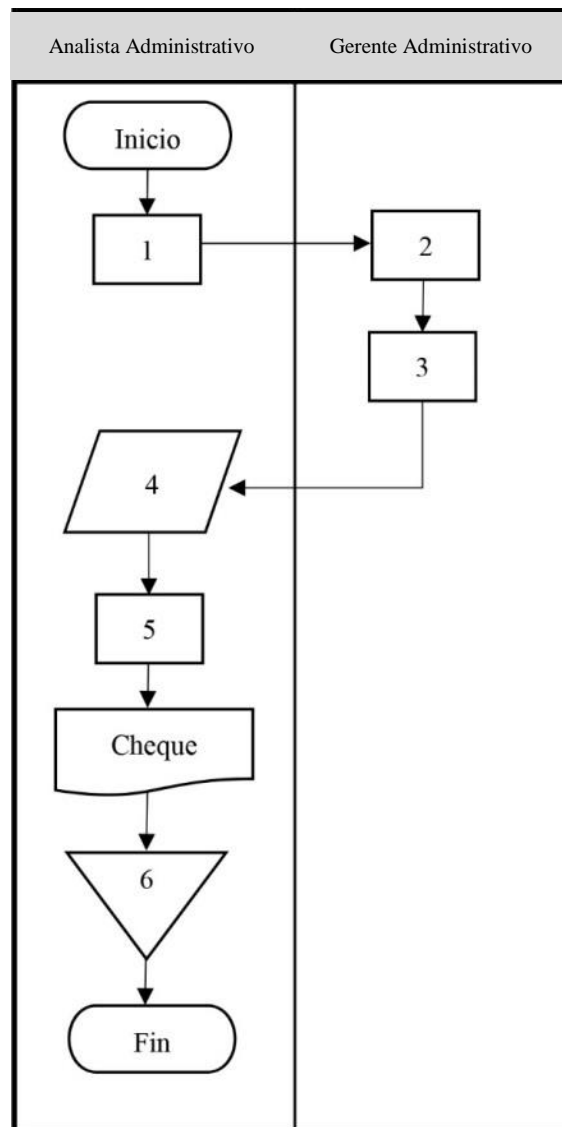
4.5.2 Proceso de fondo fijo

A continuación se enumeran los pasos que conforman el circuito:

1. El analista de tesorería realiza el reporte de gastos del mes, con sus correspondientes comprobantes.

2. El gerente administrativo autoriza el reporte de gastos.
3. Envía el reporte autorizado al auxiliar administrativo.
4. El analista de tesorería registra en el sistema los comprobantes de la rendición para poder efectuar el cheque de reposición.
5. Emite el pago y genera el cheque.
6. Por último, archiva los comprobantes.

Figura n° 5. Flujograma - proceso fondo fijo



Fuente: Elaboración propia

4.5.3 Puntos críticos del relevamiento del procedimiento de fondo fijo

En primer lugar, hay que remarcar la segregación de funciones que debe existir en cuanto a las tareas de reporte de gastos y reposición del fondo fijo. Del mismo modo, es

importante establecer que antes esta tarea era realizara por el “auxiliar administrativo” y que actualmente está bajo la responsabilidad del “Analista de Tesorería”.

Además, es menester dar importancia al tipo de gasto a rendir, ya que no se puede dejar sin delimitarlos y a quienes se van a autorizar para ejecutarlos.

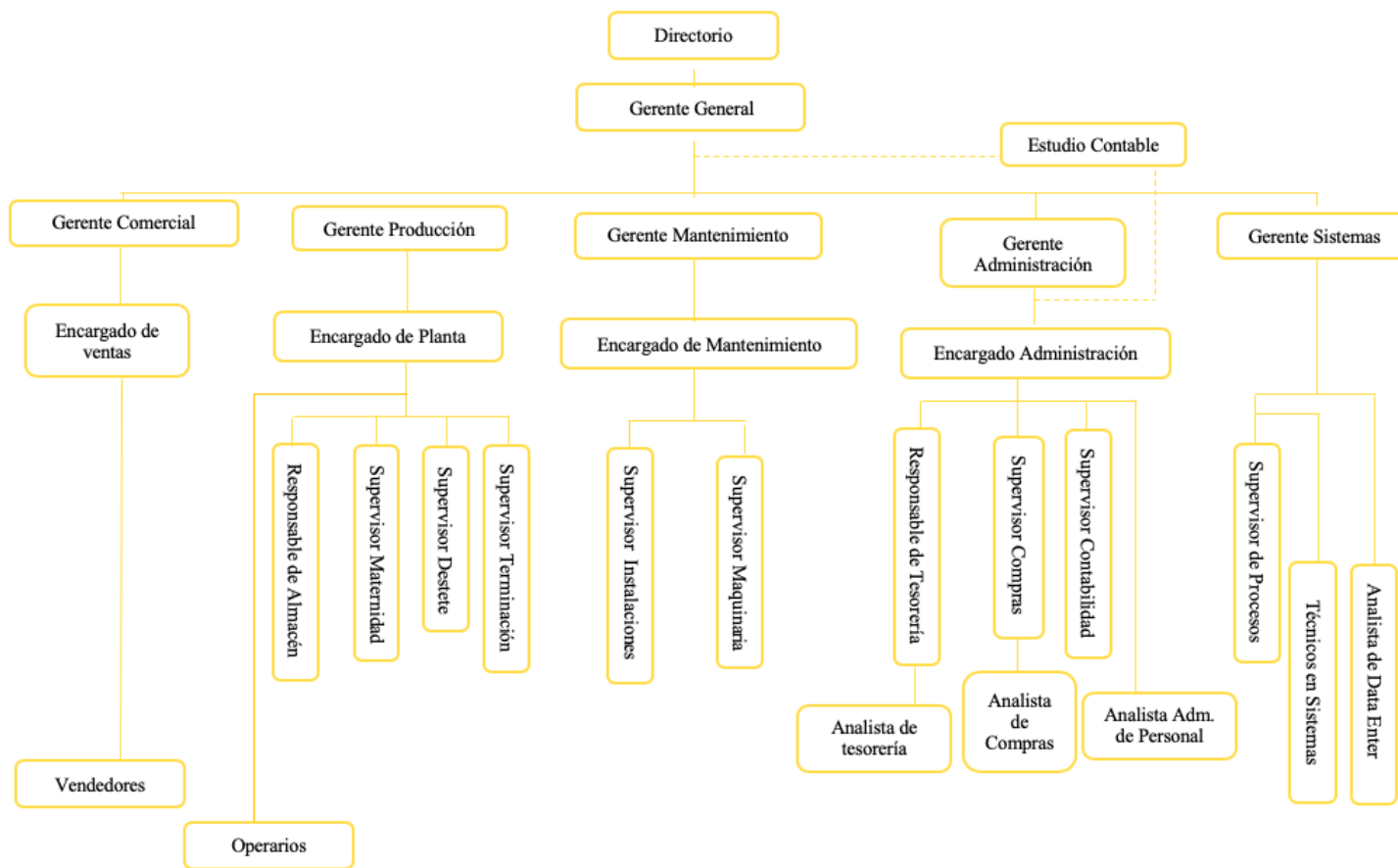
Por lo manifestado anteriormente se puede observar que uno de los puntos en los que se puede mejorar, en este procedimiento, es en la agilidad para la compra o consumición de determinadas erogaciones.

Por último, para fortalecer el proceso respecto al control interno y la contabilidad, se propone aplicar el proceso de arqueo de fondo fijo como herramienta de proceso para el control.

4.6 Nueva estructura organizacional

Desde el 2015 la empresa ha realizados cambios estructurales en su organización. Utilizando la herramienta de la representación gráfica se relevó la siguiente estructura organizacional:

Gráfico n° 7. Estructura Organizacional actualizada al 2019 de la empresa Porcina S.A.



Comparando este organigrama con el de la versión del año 2015, se puede observar una estructura más detallada y amplia sobre las áreas y/o puestos que integran la empresa actualmente.

Esta última estructura posee una disposición gráfica vertical, está compuesto por 3 niveles ramificados de arriba hacia abajo partiendo del titular, en la parte superior, segregando en forma escalonada hacia abajo los diferentes niveles con una especificación de los puestos y/o cargos de trabajo.

Entre las áreas nuevas que se incorporaron a la organización se encuentran: mantenimiento y sistemas. Del mismo modo, todos los puestos dentro de estas áreas también fueron incorporados a lo largo de los últimos 4 años.

A su vez y en un diálogo con uno de los responsables de la empresa, en el área de administración y contabilidad se realizó una reestructura concentrando la función de coordinar, dirigir y controlar en un puesto de “Encargado de Administración” y asignando nuevos puestos de “Supervisor” para las tareas de contabilidad y compras y el de “Responsable” para tesorería.

Por otro lado, dada la necesidad de administrar los legajos, registrar las llegadas tardes y los ausentismos, archivar los certificados médicos, la declaración jurada de domicilio, los curriculum vitae y cargar las novedades de liquidación en el sistema, se creó el puesto de Analista de administración de personal.

Por último y a partir del registro del crecimiento de la empresa se recomienda que estos nuevos puestos se sumen, en un corto plazo, al programa de documentación de procedimientos con el objetivo de disponer de todos los manuales para aplicar los procesos de controles internos requeridos en todas las áreas y sobre todos los puestos y procesos.

4.7 Medición y evaluación de riesgos

Para el análisis cuantitativo de los riesgos de las operaciones se definió la siguiente matriz de valores:

Cuantificación de los riesgos		Frecuencia		
		Baja	Media	Alta
Impacto	Baja	1	2	3
	Media	2	4	6
	Alta	3	6	9

Siguiendo con la teoría desarrollada en el capítulo 2, las variables para valorar el riesgo de las operaciones dentro de la empresa Porcina S.A. son la frecuencia y el impacto. A su vez, los intervalos están valuados de la siguiente manera:

- Frecuencia de la operaciones:
 - Baja = 1: una vez al mes
 - Media = 2: a partir de dos veces en una semana
 - Alta = 3: una vez por día
- Impacto en los objetivos y/o situación financiera-económica de la empresa
 - Baja = 1: no altera los objetivos y/o situación financiera-económica de la empresa
 - Media = 2: genera un impacto indirecto en los objetivos y/o situación financiera-económica de la empresa
 - Alta = 3: altera directamente los objetivos y/o situación financiera-económica de la empresa

Entre los riesgos identificados, la valoración de cada uno es la siguiente:

Riesgos	Cuantificación del riesgo
Quien realice la compra sea el encargado de realizar el pago	4
Quien genere la orden de compra sea una persona autorizada	2
Que se contabilicen materia prima que no se recibió aún	3

Que un cliente reclame mercadería que efectivamente recibió	4
Que se pague de más por un mismo producto o servicio	3
Que el presupuesto que se eligió no sea el correcto	2
Que los pagos no se encuentren autorizados	2
Que se paguen dos veces los mismos conceptos	4
Que no se paguen de manera íntegra y exacta a los proveedores	4
Que se compre de más un producto innecesario	3
Que el rubro créditos por ventas no refleje la realidad	3
Elegir un proveedor sobre otro, porque el primero ofreció algo extra (dinero o especies) al colaborador	9
Que un colaborador no autorizado tenga acceso a la información registrada en el software de gestión de la empresa sobre el monto total del fondo fijo	1
Que se abone un gasto no autorizado	1
Que se genere un faltante de caja	6
Que no se realice el abastecimiento de granos a tiempo	4

4.8 Diagnóstico

En primera instancia se puede establecer que los manuales que la empresa documentó en el año 2015 eran de procedimientos. Si bien, los procesos no han cambiado se identificó que falta el respaldo de procesos de control interno que garanticen las buenas gestiones y los resultados positivos para la empresa evitando los riesgos que pongan en peligro los objetivos organizacionales y/o la situación económica-financiera de la misma.

Como segundo factor se verificó que la organización no dispone de una política organizacional que genere el compromiso de los colaboradores en el proceso de control interno.

Los riesgos evaluados corresponden a factores internos de la empresa, es decir, sobre el desempeño de sus colaboradores y las operaciones que llevan a cabo.

Entre las operaciones que implican un riesgo alto para la empresa se encuentran:

- Elegir un proveedor sobre otro, porque el primero ofreció algo extra (dinero o especies) al colaborador
- Que se genere un faltante de caja

Para el primer caso se puede diseñar y establecer una política que encamine el accionar de los colaboradores. Las políticas son guías que permiten orientar la acción; en este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Para el segundo caso se prevé aplicar el proceso de control denominado: arqueado del fondo fijo. Del mismo modo, en el próximo capítulo se trabajará sobre estas y otras propuestas más sobre riesgos de valor medio como: que no se realice el abastecimiento de granos a tiempo y que un cliente reclame mercadería que efectivamente recibió.

Por otro lado, se puede establecer que dentro de los tipos de errores que tienen que ver con el proceso y registro de las operaciones en Porcina S.A. se producen errores de integridad, ya que las operaciones de control interno no se registran.

Entre los procesos de control interno ausentes se registraron:

- Stock de seguridad en el fason de granos.
- Corte de compras para la adquisición de granos.
- Sistema de ventas.
- Arqueo de fondo fijo.

Desde el punto de vista productivo un almacén con un respaldo de procesos de control evita problemas de abastecimiento y garantiza las materias primas necesarias para el departamento operativo, no obstante, hay que garantizar la rentabilidad de la función de aprovisionamiento, que se consigue, no sólo con economías de escala, sino también con un uso racional de los recursos financieros de la empresa.

A su vez, un aspecto a considerar es la adecuada clasificación de las operaciones económicas de la empresa en los ejercicios correspondientes es esencial para determinar los resultados de cada año con precisión. El corte de las operaciones persigue este objetivo, y consiste en básicamente en analizar las operaciones de un período de tiempo de 5 a 10

días, cuyo centro de gravedad es la fecha de cierre, con el objeto de examinar si han sido asignadas a los ejercicios que corresponden.

Las condiciones de compras que Porcina S.A. determina con su proveedor depende de la cantidad de fason de granos que solicita, para medianas y pequeñas cantidades la propiedad se transfiere en el momento en el que la materia prima es retirada por el comprador. Mientras que en el caso de solicitar grandes cantidades la propiedad se transfiere en el momento en que la materia prima es puesta en el domicilio del comprador. Esto es así, porque depende de la responsabilidad de la empresa que transporta la materia prima.

Por último, se prevé aplicar controles de tipo preventivos, informatizados, gerenciales y operativos para Porcina S.A.

CAPÍTULO 5

Capítulo 5: Propuesta de intervención

5.1 Comité de Administración o Comité de Auditoría

Como primera medida se prevé la posibilidad de desarrollar un comité de administración o de auditoría. Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del sistema de control interno como así también procura el mejoramiento continuo del mismo.

Para su efectivo desempeño debe integrarse adecuadamente, es decir, con miembros de capacidad y trayectoria que exhiban además un grado elevado de conocimiento y experiencia que les permita apoyar objetivamente a la Dirección mediante su guía y supervisión (Badillo, 2009).

5.2 Política organizacional

A continuación, se propone la definición de una política de control interno que refleje el compromiso y la obligación de acción de todos los colaboradores de la organización, desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos.

Por ejemplo, una política que alcanza a toda la organización y en particular al área de compras sería:

“Está prohibido recibir regalos, obsequios y/o presentes de cualquier persona ajena a la empresa. En caso de haberlo recibido por correo o por insistencia de la persona que desea hacer el presente, el mismo debe ser entregado al comité de administración y/o auditoría para esta que área se encargue de su procesamiento”.

El objetivo de esta política es evitar la manipulación de los intereses y los objetivos del personal de la organización en relación a las responsabilidades y funciones del puesto que deben desempeñar, cuidando de este modo los objetivos organizacionales.

5.3 Control de riesgos

Riesgos	Control que podría cubrir este riesgo
Quien realice la compra sea el encargado de realizar el pago.	Segregación de funciones.
Quien genere la orden de compra sea una persona autorizada.	Control de autorización de solicitud.
Que se contabilicen materia prima que no se recibió aún.	Corte de compras (auditoria).
Que un cliente reclame mercadería que efectivamente recibió.	Firma de remito.
Que se pague de más por un mismo producto o servicio.	Control presupuestario.
Que el presupuesto que se eligió no sea el correcto.	Control presupuestario.
Que los pagos no se encuentren autorizados.	Control de Condiciones de Pago (Remito).
Que se paguen dos veces los mismos conceptos.	Control cruzado registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
Que no se paguen de manera íntegra y exacta a los proveedores.	Control y seguimiento de facturas.
Que se compre de más un producto innecesario	Definir niveles de autorización.
Que el rubro créditos por ventas no refleje la realidad.	Pruebas de validez o sustantivas.
Elegir un proveedor sobre otro, porque el primero ofreció algo extra (dinero o especies) al colaborador.	Definir niveles de autorización.
Que un colaborador no autorizado tenga acceso a la información registrada en el software de gestión de la empresa sobre el monto total del fondo fijo	Control del sistema de información (definición del alcance de cada usuario).

Que se abone un gasto no autorizado	Segregación de funciones
Que se genere un faltante de caja	Arqueo de fondo fijo
Que no se realice el abastecimiento de granos a tiempo	Controles físicos

5.4 Documentos y procesos administrativos-contables para el control interno

5.4.1 Stock de seguridad en el fason de granos

Garantizar el abastecimiento de granos es una actividad importante para la alimentación de los cerdos. Es por ello, que se establece la necesidad de establecer y controlar el stock de seguridad en el fason de granos.

Para calcular el stock se deberá tener en cuenta los siguientes parámetros:

Stocks:

- Mínimo (SM).
- De seguridad (SS).

Plazo de entrega del proveedor:

- Entrega habitual (EH).
- Entrega con retraso (ER).
- Demanda media (DM).

Stock mínimo, fórmula

Con estos parámetros, el stock mínimo se calculará en función de la demanda media y del número de días que tarda el proveedor en servirnos: $SM = EH \times DM$

Stock mínimo, ejemplo

Si un proveedor tarda en entregar el grano en 7 días y el consumo medio es de 100 al día, el cálculo del stock mínimo sería:

$$SM = 7 \times 100 = 700 \text{ bolsas}$$

Stock de seguridad, fórmula

En cuanto al stock de seguridad, la fórmula quedaría como sigue:

$$SS = SM + (ER - EH) \times DM = ER \times DM$$

De esta forma se garantiza que no exista rotura de stocks, incluso cuando existen problemas de suministros.

Stock de seguridad, ejemplo

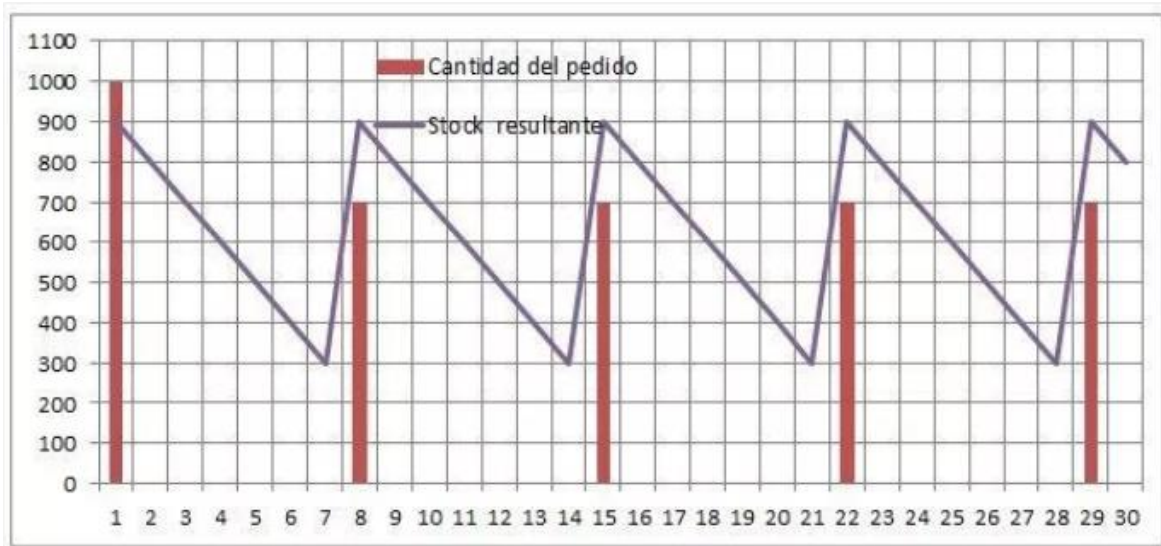
Si se continúa con el cálculo del stock de seguridad del ejemplo anterior, teniendo en cuenta los siguientes datos:

- Periodo de entrega habitual: 7 días.
- Periodo de entrega con retraso: 10 días.
- Demanda prevista de 100 bolsas al día.

Sería:

$$SS = 700 + (10 - 7) \times 100 = 1.000 \text{ bolsas.}$$

Utilizando la representación gráfica, el ejemplo planteado tendría la siguiente estructura:



Informe de control de stock

Como herramienta de control se propone utilizar la siguiente planilla:

Lote:		Fecha:	
Relevado por:			
Saldo inicial de control:			
Cantidad de Bolsas	Tipo de la bolsa (Peso)	Estado de la bolsa	
Observaciones:			
	Firma del responsable de control		

Los datos recopilados en la planilla se pueden vincular con el software de gestión informático que dispone la empresa. De este modo, el Responsable de Almacén podría disponer a tiempo y en forma ordenada información para la toma de decisiones.

5.4.1.1 Corte de compras

A nivel contable, el proceso de compras se puede auditar siguiendo el siguiente proceso:

El control del corte se sistematizaría de acuerdo a las siguientes preguntas, destinadas a determinar el momento de la transferencia de la propiedad, si la empresa efectuó las registraciones correctas, si el bien debía incluirse en el inventario, se debía hacerse y, finalmente si corresponde efectuar ajustes:

- I. ¿La compra pertenece al ejercicio auditado?
- II. ¿Se registró en el ejercicio auditado?

- III. ¿Corresponde asiento de ajuste relativo a la registraci3n de la compra?
- IV. ¿La mercadería involucrada debe incluirse en el inventario al cierre?
- V. ¿Se incluyó?
- VI. ¿Corresponde asiento de ajuste relativo a la registraci3n de la existencia final?

Planilla de registro para el control de compras:

Importe compra	Fecha factura y remito	Condiciones de compra	Fecha de registraci3n subsidiario de compras	Fecha informe de recepci3n

En el caso de las condiciones de compra, se consideraría la siguiente clasificaci3n contable:

Cuando la propiedad se transfiera en el momento en el que la materia prima es retirada por el comprador, se denominará **Origen**. Mientras que en el caso de transferirse en el momento en que la materia prima es puesta en el domicilio del comprador, se denominará **Destino**.

Dentro de las actividades de la empresa, puede ser que al efectuar la tarea de control de las operaciones cerca del cierre de ejercicio, para verificar que ha producido una distribuci3n adecuada de las mismas entre los ejercicios, el inventario físi- co al cierre haya sido contabilizado o no.

Si el inventario ha sido contabilizado, los errores que se hayan producido en el inventario -por ejemplo, incluir mercadería cuya propiedad es de terceros (proveedores)- debe ajustarse mediante un asiento de ajuste.

Si, en cambio, el inventario no ha sido contabilizado, los errores que se hayan producido deben ajustarse mediante la correcci3n del listado respectivo y sin efecto contable. La raz3n de ello es que cuando se contabilice el inventario estar3 corregido por todos los errores que se encontraron al controlar el corte.

La planilla para el procesamiento de las preguntas propuestas para el corte de compras es la siguiente:

Importe compra	Preguntas claves						Asientos de ajustes
	Propiedad			Inventario			
	I	II	III	IV	V	VI	
XXXX	si	si	no	si	si	no	
XXXX	si	si	no	si	si	no	
XXXX	si	si	no	si	no	si	Mercaderías en tránsito a Costo de ventas
XXXX	no	si	si	no	no	no	Proveedores a Costo de Ventas
XXXX	si	no	si	si	si	no	Costo de Ventas a Proveedores
XXXX	si	no	si	si	no	si	Mercaderías en tránsito a Proveedores
XXXX	no	no	no	no	no	no	

5.4.2 Proceso de ventas

Los objetivos que se establecieren para el sistema de ventas de la empresa Porcina S.A. y los controles principales que se proponen utilizar para alcanzarlos se resumen en el cuadro siguiente:

Objetivos	Controles
a) Que los pedidos sean cobrables	1) Autorización de la venta -crédito del cliente -plazo de pago
b) Que los pedidos autorizados se cumplieren	2) Seguimiento de pedidos pendientes
c) Que sólo se despachen pedidos autorizados	3) Pedido pre numerado 4) Remito pre numerado 5) Cotejo de pedidos con remitos y registro de stock 6) Control de Stock 7) Firma del cliente en el remito
d) Que todos los despachos se facturen	8) Numeración cruzada de remitos y facturas 9) Factura pre numerada 10) Control de precios, cantidades y cálculos
e) Que todas las facturas se registren	11) Control numerado de facturas
f) Que todas las facturas se cobren a tiempo	12) Confirmación periódica de deudores 13) Control contable periódico 14) Análisis de antigüedad del saldo y seguimiento de morosos 15) Aprobación de: -descuentos -devoluciones -cancelación de incobrables 16) Separación de funciones

Corte de documentación

El corte de documentación consiste en determinar un intervalo de tiempo en función de dos fechas, tomando en cuenta el último número correlativo de la documentación utilizada para avalar gastos.

La primera fecha determinada en el último reembolso de fondos o caso contrario cuando se efectuó la asignación de estos recursos.

La segunda fecha determinada cuando se está realizando el arqueo correspondiente.

Este corte tiene por finalidad utilizar las pruebas de descargo del encargado (facturas, recibos y/o vales) emitidas entre las dos fechas antes mencionadas, para de esa manera no incorporar documentación que no se encuentre comprendida entre esas fechas.

Selección de documentación

La selección de documentación consiste en agrupar estas pruebas de descargo de acuerdo con su naturaleza y en orden cronológico.

Es decir, separar y agrupar facturas, recibos, vales y/o cualquier otra documentación habilitada para sustentar la utilización de fondos.

Revisión de la documentación existente

La revisión de la documentación existente en caja chica consiste en verificar en cada documento lo siguiente:

- Que sea documentación habilitada oficialmente para tal efecto, cuando corresponda original y la primera copia.
- Fecha de emisión en función al corte efectuado.
- Que estén a la orden de la razón social de la empresa y N° de Registro Comercial, caso contrario no podrán ser considerados como gastos de ésta.
- Concepto de gasto.
- Importe numeral y literal.

Recuento del efectivo

Para realizar el recuento del efectivo existente en caja chica, se debe utilizar el siguiente procedimiento:

- Selección de billetes y monedas

- Selección de billetes
- Selección de monedas

Selección de billetes y monedas

La selección de billetes y monedas consiste en separar el papel moneda de las monedas propiamente dichas.

Selección de billetes

La selección de billetes consiste en separar y agrupar el papel moneda en función al corte de cada uno de estos, para exponerlos en el arqueo en orden descendente y proceder a su recuento-físico.

Selección de monedas

La selección de monedas consiste en separar y agrupar éstas en función al corte de cada una y exponerlas en el arqueo en orden descendente y proceder a su recuento físico.

Reposición de fondos

La reposición o reembolso de fondos consiste, en una vez concluido el arqueo, emitir cheque a la orden del encargado por el importe total de la documentación encontrada, cargando cuenta o cuentas de gastos con abono a la cuenta corriente bancaria para que el importe del cheque más el efectivo en poder del encargado representen el monto asignado para tal efecto.

Al respecto debemos puntualizar que, no es correcto al reponer fondos cargar la cuenta Caja chica porque al mayorizar el saldo será el monto asignado más el importe de la reposición, cifra que jamás recibió la encargada.

Conclusión

A partir del desarrollo del presente trabajo se logró reforzar el proceso control interno en la empresa Porcina S.A. para los procesos de: compras-pagos, ventas-cobros, compras de granos y fondo fijo.

Utilizando la matriz de riesgo diseñada para el presente trabajo se logró identificar que los riesgos medios y altos que pueden generar una modificación en los objetivos organizacionales y/o en la situación económica-financiera de la misma son: quien realice la compra sea el encargado de realizar el pago, que un cliente reclame mercadería que efectivamente recibió, que se paguen dos veces los mismos conceptos, que no se paguen de manera íntegra y exacta a los proveedores, elegir un proveedor sobre otro, porque el primero ofreció algo extra (dinero o especies) al colaborador, que se genere un faltante de caja y que no se realice el abastecimiento de granos a tiempo.

Se prevé que cada control que se realice dentro de la organización deba estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son tan peligrosos como lo es tomar riesgos excesivos, ya que las tareas engorrosas reducen la productividad del personal.

Para ello, se determinaron controles de tipo preventivos, informatizados, gerenciales y operativos para Porcina S.A. Las propuestas de intervención incluye la integración de un comité de administración o comité de auditoría que podría llevar adelante los procesos de control interno, la definición de una política organizacional que generaría el compromiso de todos los recursos humanos para documentar los objetivos de la empresa, un listado de tareas para el control de riesgos, la implementación del stock de seguridad en el fason de granos para garantizar un abastecimiento eficiente y a tiempo, una planilla como soporte para generar el informe de control de stock, el proceso corte de compras como herramienta de auditoría interna, objetivos y controles en el proceso de ventas y la descripción del procesos para el arqueo de fondo fijo.

Las actividades de control conforman el elemento fundamental de los elementos de control interno. Estas actividades están orientadas a minimizar los riesgos que dificulten la realización de los objetivos generales de la organización Porcina S.A.

De este modo, se considera oportuno y efectivo el desarrollo de la propuesta presentada en el trabajo porque abarca las necesidades de la empresa porque acompaña el crecimiento y desarrollo de la misma.

Bibliografía

- Adler, M. O. (2008). *Producción & Operaciones*. Tercera ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Arboleya, G. y López, A. (2000). *La administración que deja ver el fondo*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Badillo, J. (2008). *Auditoría Forense, más que una especialidad profesional una misión: prevenir y detectar el fraude financiero*. Editorial Mc-Graw Hill. México.
- Cano, M. A. y Lugo, D. (2004). *Auditoría Forense: en la investigación criminal del lavado de dinero y activos*. 2a. Edición. ECOE ediciones. Bogotá, D.C.
- Chase, R., Jacobs, R. y Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones producción y cadena de suministro*. Decimoprimer ed. McGraw Hill: México.
- Estupiñán, G. R. (2006). *Control interno y Fraudes*. Segunda Edición. Editorial ECOE Ediciones. Bogotá, D.C.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc. Recuperado el 25 de octubre de 2018.
- López, F. y Salas, H. (2009). *La Investigación Cualitativa en Administración*. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México. Mexico, D.F.
- Maldonado, M. (2003). *Auditoría Forense: Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Segunda Edición. Editora Luz de América. Quito, Ecuador.
- Otero, L. (2009). *Transparencias Auditoría Forense como soporte de la Auditoría Interna*. BDO Estudio Héctor Deffeminis. Recuperado de: www.e-bdo.com
- Piattini, M. y Del Peso, E. (2004). *Auditoría Informática: Un Enfoque Práctico*. Segunda Edición. Editorial RA-MA. España
- Ragin, C. C; Nagel, J. y White, P. (2004). *The Workshop on Scientific Foundations of Qualitative Research*. Reporte. Virginia: National Science Foundation. <http://bit.ly/3XEND3>
- Restrepo de Ocampo, L. S.; Estrada Mejía, S.; Ramirez Aristizabal, C. (2007). *Modelo de*

gestión de indicadores para una empresa de venta de vehículos. Scientia Et Technica, vol. XIII, núm. 37, pp. 383-388. Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia

Rodríguez Valencia, J. (2012). *Como elaborar y usar manuales administrativos*. Cuarta Edición. México. Editorial International Thomson Editores SA.

Rusenias, R. O. (2011). *Manual de Control Interno*. Quinta Edición, Argentina, Editorial Machi.

Guías de Estudio

Barrionuevo, S. (2008). *Administración I*. Guía de Estudio Centro Regional Universitario Córdoba - Instituto Universitario Aeronáutico. Editorial: BR Copias.

Ricci, M. B. (2005). “*Comercialización I*”. Guía de Estudio Centro Regional Universitario Córdoba - Instituto Universitario Aeronáutico. Reimpreso 2008. Editorial: COPICENTRO II. Córdoba, Argentina.

Sans, R. E. (2008). “*Métodos y técnicas de investigación social*”. Guía de Estudio Centro Regional Universitario Córdoba - Instituto Universitario Aeronáutico. Reimpreso 2010. Editorial: La Familia. Córdoba, Argentina.

Siria, M. G. (2012). “*Sistemas de Control de Gestión*”. Guía de Estudio Centro Regional Universitario Córdoba - Instituto Universitario Aeronáutico. Editorial: Librería Universitaria. Córdoba. Argentina.

Soporte Digital

Palma, P. (2006). *Manual de procedimientos*. (En línea). Disponible en: <http://www.ilustrados.com/manuales3/trabajos.htm> (10/11/ 2018)

SENASA. (2019). *Porcinos*. (En línea). Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/senasa/programas-sanitarios/cadenaanimal/porcinos>, (10/01/2019)

SENASA. (2019). *Distribución de existencias porcinas por categoría y partido 2017*. (En línea). Disponible en: [https://www.argentina.gob.ar/files/11distribuciondeexistenciasporcinasporcategoriyapartido2017xlsx\(10/01/2019\)](https://www.argentina.gob.ar/files/11distribuciondeexistenciasporcinasporcategoriyapartido2017xlsx(10/01/2019))

Anexo I: Modelo de entrevista

Fecha:

Puesto y/o cargo que ocupa:

Entrevistadores:

Cuestionario:

Sobre el proceso de compra:

1. ¿Cómo es la condición de compras pactadas para establecer la propiedad de las bolsas de granos?

Sobre la estructura organizacional:

2. ¿Qué áreas y/o puesto de trabajo se han incorporado en los últimos 4 años?
3. ¿Qué función cumple el puesto de Encargado de administración?

Sobre el control interno:

4. ¿hay alguna política de control interno en la organización?
5. ¿Con que frecuencia se realizan los controles internos? ¿Hay algún puesto que tenga asignado la tarea de control exclusivamente?
6. ¿Qué documentación y/o elementos se utilizan para dejar registro de los controles?