



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Universidad Nacional de Cuyo

Facultad de Ciencias Económicas

Contador Público Nacional y Perito Partidor

IMPLEMENTACION DE UN MARCO DE CONTROL INTERNO EN UNA PYME EXPEDEDORA DE COMBUSTIBLE

Trabajo de Investigación

POR

Gonzalez Sanchez Ricardo Daniel

N° Registro: 27.157

ricardo.gonzalezsanchez@fce.uncu.edu.ar

Profesor Tutor

Profesor Giunta Elizabeth

Mendoza – 2026



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar e implementar un marco de control interno basado en el modelo COSO en una pequeña y mediana empresa dedicada al expendio de combustibles líquidos, tomando como caso de estudio a la estación de servicio Don Pedro S.A., ubicada en la provincia de Mendoza.

A partir de un diagnóstico organizacional integral, se identificaron debilidades estructurales, operativas y de control, propias de un modelo de gestión empírico, caracterizado por la ausencia de procedimientos formales, superposición de funciones y falta de controles cruzados en procesos críticos como ventas, cobranzas, gestión de stock y cumplimiento normativo. Dichas deficiencias generaban una elevada exposición a riesgos operacionales, financieros, fiscales y ambientales.

Sobre la base de este diagnóstico, se desarrolló una propuesta de implementación de un sistema de control interno alineado a los cinco componentes del marco COSO: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo. La propuesta incluyó la reorganización estructural mediante un organigrama matricial, la definición de protocolos de control interno por área, la elaboración de un manual de funciones, la incorporación de indicadores de gestión a través de un Cuadro de Mando Integral y la integración de herramientas tecnológicas como sistemas ERP y sensores de medición de tanques.

Los resultados esperados evidencian que la aplicación de un marco formal de control interno en una pyme expendedora de combustibles contribuye a mejorar la trazabilidad de las operaciones, reducir riesgos, optimizar la toma de decisiones y fortalecer el cumplimiento normativo, demostrando que estas herramientas no son exclusivas de grandes organizaciones, sino adaptables y necesarias para la sostenibilidad y el crecimiento de empresas de menor escala.

PALABRAS CLAVE

Control interno

COSO

Gestión de riesgos

Estación de servicio

PyME

Control de gestión



ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	2
CAPÍTULO I – CONTROL INTERNO APLICADO A UNA ESTACIÓN DE SERVICIO	4
1. Concepto de control interno	4
2. Elementos del sistema de control interno	4
2.1 Ambiente de control	4
2.2 Evaluación de riesgos	4
2.3 Actividades de control	4
2.4 Información y comunicación	5
2.5 Supervisión y monitoreo	5
3. Tipos de control aplicados	5
4. Gestión de riesgos empresariales (ERM – COSO)	5
5. Herramientas de control interno	6
6. Beneficios esperados	6
CAPÍTULO II – DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	7
1. Contextualización de la empresa	7
2. Diagnóstico de la estructura organizacional	7
3. Mapa de riesgos operacionales	8
4. Procesos operativos críticos	8
5. Conclusión del diagnóstico	9
CAPÍTULO III – PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MARCO DE CONTROL INTERNO	
1. Justificación de la reorganización estructural	10
2. Análisis del nuevo organigrama matricial (2025–2026)	10
3. Protocolos de control interno	11
4. Integración tecnológica del sistema de control interno	13
4.1 Uso de sensores en tanques de combustible	13
4.2 Aplicación integral del ERP Calden Oil	14
4.3 Impacto en el sistema de control interno	14
5. Manual de funciones	15
6. Cuadro de Mando Integral (CMI)	15
CAPÍTULO IV – CONCLUSIONES	16
CAPÍTULO V – RECOMENDACIONES	18
ANEXOS	20



CAPÍTULO I

CONTROL INTERNO APLICADO A UNA ESTACIÓN DE SERVICIO

1. Concepto de control interno

El control interno, según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, 1992), es un proceso efectuado por el consejo de administración, la gerencia y el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable en cuanto al logro de los siguientes objetivos:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normativas aplicables

En el caso de una estación de servicio, estos objetivos se traducen, por ejemplo, en:

- Control eficiente de la venta de combustibles y lubricantes
- Registro adecuado de ingresos por medios de pago electrónicos y efectivo
- Cumplimiento de normas de seguridad ambiental y fiscalización

2. Elementos del sistema de control interno

Aplicando la estructura de COSO, los **cinco componentes clave** del sistema de control interno se desarrollan de la siguiente forma en una estación de servicio:

1. Ambiente de control:

- Establecimiento de valores éticos y conducta profesional por parte de la gerencia (ej.: prohibición de aceptar “cortes” o sobrefacturaciones).
- Definición clara de funciones entre playa, administración, caja y proveedores.

2. Evaluación de riesgos:

- Identificación de riesgos críticos: pérdidas por mermas, robos de efectivo, errores en la carga de combustibles, fraudes en cuentas corrientes de clientes.
- Ejemplo: riesgo de no registrar correctamente las ventas con tarjetas de crédito si no se cotejan con las liquidaciones de terminales POS.

3. Actividades de control:

- Implementación de procedimientos como doble conteo en el arqueo de cajas, verificación de tickets POS vs facturación, y control cruzado entre despacho y stock.



- Restricción de acceso a tanques, sistema de seguridad en turnos nocturnos.

4. Información y comunicación:

- Uso de sistemas integrados (ej.: Puma Energy, Axion Control) para registrar ventas en tiempo real y generar reportes diarios.
- Comunicación efectiva entre operarios de playa, supervisores y administración.

5. Supervisión y monitoreo:

- Auditorías internas mensuales
- Revisión semanal de diferencias de inventario entre sistema y medición física de tanques.

3. Tipos de control aplicados

Los controles pueden clasificarse según distintos criterios:

• Por su naturaleza:

- *Preventivos*: bloqueo automático de surtidores al finalizar turno si no se registran ventas.
- *Detectivos*: conciliación de movimientos bancarios vs ventas de tarjeta.
- *Correctivos*: acciones tras hallazgos de diferencias de stock o recaudación.

• Por su momento de aplicación:

- *Previos* (prealimentados): control de límites de carga con tarjetas de cliente.
- *Posteriores* (retroalimentados): auditorías de conciliaciones bancarias.

• Por la función involucrada:

- *Control operativo*: checklists de inspección de seguridad diaria.
- *Control financiero*: revisión de cierres de turno y transferencias bancarias.
- *Control de cumplimiento*: protocolos de seguridad ambiental.

4. Gestión de riesgos empresariales (ERM - COSO 2004)

El enfoque ERM permite identificar, analizar, responder y monitorear riesgos estratégicos y operativos. En estaciones de servicio, algunos ejemplos de riesgos y respuestas pueden ser:

Riesgo identificado	Tipo	Respuesta
Error en la carga de combustible	Operacional	Doble verificación de número de surtidor y tipo de combustible
Pérdida de efectivo por rendición incompleta	Financiero	Uso de cajas automáticas con apertura por PIN
Incumplimiento de normas ambientales	Legal	Implementación de rutina de verificación diaria de tanques y cámaras



La gestión de riesgos debe estar alineada a la **estrategia del negocio**, integrando herramientas como planes de contingencia, protocolos de acción ante emergencias (derrames, incendios) y tecnología (sensores automáticos, telemedición de tanques).

5. Herramientas de control interno útiles

Aplicadas a una estación de servicio, las siguientes herramientas permiten materializar el sistema de control interno:

- **Organigrama funcional:** delimita funciones entre playa, administración, abastecimiento y gerencia.

- **Flujogramas:** detallan procesos como carga de combustible, liquidación de turnos y atención a clientes en pista.

- **Cuadro de mando integral (CMI):** con indicadores por área: litros vendidos, eficiencia en carga, devoluciones, etc.

- **Manual de funciones:** describe tareas y responsabilidades para cada puesto (playero, supervisor, jefe de playa).

- **Fichas de stock y control de inventario:** tanto para combustibles líquidos como lubricantes y accesorios.

6. Beneficios esperados

La implementación de controles internos bien diseñados en estaciones de servicio permite:

- Aumentar la trazabilidad de las operaciones
- Reducir el riesgo de fraude y errores
- Mejorar el rendimiento del personal
- Facilitar el cumplimiento normativo (AFIP, Secretaría de Energía)
- Incrementar la rentabilidad operativa



CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA ESTACIÓN DON PEDRO S.A.

1. Contextualización de la empresa

La estación de servicio Don Pedro S.A. es una pyme familiar ubicada en la periferia urbana del Gran Mendoza, dedicada a la comercialización de combustibles líquidos, lubricantes y accesorios automotores. Además de la venta directa al público, también mantiene convenios con empresas para abastecimiento de flotas mediante cuentas corrientes. Emplea a unas 24 personas distribuidas en turnos rotativos.

Históricamente, la empresa creció de manera empírica, guiada por la experiencia y el criterio del titular fundador, lo cual le permitió sostenerse en un mercado volátil, pero generó una serie de deficiencias estructurales al no contar con procedimientos formales ni una cultura de control documentada.

2. Diagnóstico de la estructura organizacional inicial

El organigrama previo a la implementación del marco de control interno, aportado por la gerencia bajo el título “Organigrama Axion Puebla Julio”, evidencia una estructura básica, verticalista y con funciones informales.

2.1 Características principales:

- El titular de la empresa concentra la mayoría de las decisiones sin delegación formal.
- Las áreas de playa, administración y compras reportan directamente a la dirección, pero sin interacción horizontal clara.
- No existe diferenciación entre funciones estratégicas y operativas.
- Proveedores y asesores externos aparecen vinculados sin una cadena clara de control ni responsabilidades definidas.

2.2 Principales debilidades identificadas:

- **Ausencia de definición formal de cargos:** los trabajadores no poseen descripciones de funciones. Esto genera superposición de tareas o zonas grises de responsabilidad.
- **Canales de comunicación informales:** predominan las decisiones orales, lo que dificulta la trazabilidad y fomenta la ambigüedad.
- **Falta de controles cruzados:** no hay separación entre quien ejecuta, supervisa y aprueba los procesos clave, especialmente en caja, compras y carga de combustible.



Este modelo organizativo refleja una estructura de tipo “**piramidal no funcional**”, donde el crecimiento del volumen operativo no ha sido acompañado por la formalización de roles y mecanismos de supervisión.

3. Mapa de riesgos operacionales por área

A partir del relevamiento interno (entrevistas, observación directa y revisión de documentación), se identificaron los siguientes riesgos clasificados por **área crítica**, utilizando la metodología de matriz de riesgo (probabilidad x impacto).

3.1 Análisis del gráfico:

El gráfico presentado (ver imagen anterior) resume los niveles de riesgo en función de una escala semaforizada:

Área	Riesgo identificado	Nivel
Stock de combustibles	Diferencias entre lo registrado y la medición física	Alto
Ventas	Errores en facturación, falta de control de turnos	Alto
Cobranzas	Falta de conciliación con terminales POS	Medio
Lubricantes	Stock no valorizado, pérdidas por vencimiento o deterioro	Medio
Administración	Tareas múltiples en una misma persona sin respaldo	Bajo
Seguridad	Ausencia de protocolo formal ante emergencias	Alto
Ambiental	Falta de registros de monitoreo de tanques	Alto

Se observa que **cuatro de las siete áreas presentan riesgo alto**, lo cual pone en evidencia una vulnerabilidad significativa del sistema actual, principalmente en los procesos clave: ventas, stock y cumplimiento normativo.

4. Procesos operativos críticos y deficiencias

A continuación, se analizan en detalle los procesos con mayor exposición al riesgo:

4.1 Ventas y cuentas por cobrar

• **Descripción:** la carga de combustible se registra en planillas físicas que luego son ingresadas manualmente al sistema. Las cuentas corrientes de empresas son registradas sin contrato formal.

• **Problemas detectados:**

- Errores de tipeo en la facturación.
- Diferencias entre carga real y ventas declaradas.
- Ausencia de conciliación diaria entre despacho y facturación.

4.2 Cobranzas y arqueos de caja



- **Descripción:** los turnos cierran con rendiciones entregadas en sobres con tickets y dinero.

Se confía en la “honestidad” del playero sin verificación cruzada.

- **Problemas detectados:**

- Cierre sin doble control ni supervisión.
- Omisión de conciliación entre terminal POS y depósitos bancarios.
- Faltantes no justificados ni formalmente registrados.

4.3 Gestión de stock de combustibles

- **Descripción:** los tanques subterráneos son medidos manualmente con varilla cada 2 días.

La carga de combustible no se registra hasta que llega el camión.

- **Problemas detectados:**

- Diferencias permanentes entre stock teórico y real.
- No hay control automático ni alarmas por diferencias superiores al 2%.
- Faltan registros exigidos por la Secretaría de Energía.

4.4 Gestión de lubricantes y accesorios

- **Descripción:** los productos se almacenan sin control de fecha ni rotación. No existe sistema

de valuación ni codificación.

- **Problemas detectados:**

- Vencimientos y pérdida de productos sin identificar.
- No se registra margen de ganancia por tipo de producto.
- No se analiza rotación ni se gestiona el reaprovisionamiento.

5. Conclusión del diagnóstico

El diagnóstico refleja una organización con **estructura débil, controles informales y procesos críticos expuestos a riesgo operativo**, financiero y legal. La empresa Don Pedro S.A. se encuentra en una etapa donde la implementación de un sistema de control interno no es sólo recomendable, sino imprescindible para su sostenibilidad y crecimiento.

En el próximo capítulo se presentará la **propuesta de implementación del marco de control interno**, con gráficos, herramientas aplicadas, organigrama corregido, manuales, flujogramas y sistema de monitoreo de riesgos.



CAPÍTULO III

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MARCO DE CONTROL INTERNO

1. Justificación de la Reorganización Estructural

La estructura organizativa propuesta para el período 2025–2026 en Grupo Puebla responde a la necesidad de una mayor eficiencia operativa, mejor gobernanza y una clara segmentación de roles y responsabilidades. En el contexto de las pequeñas y medianas empresas expendedoras de combustibles, donde las funciones administrativas y comerciales se entrelazan con aspectos técnicos y regulatorios, la implementación de un **modelo matricial de control interno** fortalece los siguientes aspectos clave:

- **Transparencia** en la toma de decisiones y procesos críticos.
- **Trazabilidad** en operaciones financieras, fiscales y laborales.
- **Responsabilidad compartida**, reduciendo riesgos por concentración de tareas.
- **Adaptabilidad** ante cambios normativos, tecnológicos o económicos.
- **Auditoría continua**, facilitada por líneas de reporte definidas y herramientas tecnológicas integradas.

La reorganización no sólo optimiza los circuitos internos, sino que se alinea con los principios establecidos por el **COSO** (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) y las normas ISO de gestión y control de procesos.

2. Análisis del Nuevo Organigrama Matricial (2025–2026)

El organigrama matricial adoptado por Grupo Puebla combina jerarquías funcionales y de proyectos. Se establece una estructura donde los Directores tienen autoridad sobre los Gerentes de áreas de apoyo, mientras que los Asesores externos y supervisores de procesos cumplen roles de control técnico y estratégico.

Estructura Base:

- **Nivel Estratégico:**
 - Dirección General.
 - Directores por áreas (Finanzas, Operaciones, Recursos Humanos, Comercial, Tecnología).
- **Nivel Táctico:**



- Gerencias de apoyo que reportan a Directores.
- Supervisores funcionales y especialistas técnicos.
- **Nivel Operativo:**
 - Personal administrativo, de playa, mantenimiento, logística, etc.

Elementos Clave:

Nivel Jerárquico	Función Principal	Ejemplo de Responsabilidades
Dirección General	Coordinación global de la estrategia empresarial	Aprobación de presupuestos, metas, políticas generales
Directores de Área	Supervisión de macroprocesos	Control financiero, gestión comercial, TI
Gerencias de Apoyo	Ejecución táctica de operaciones	Liquidaciones, compras, mantenimiento
Asesores Externos	Supervisión técnica y legal	EECC, EEJJ, asesores fiscales
Supervisores de Proceso	Control y verificación	Validación de cargas en ERP, seguimiento de pagos
Personal de Base	Operación directa	Atención al cliente, carga de combustible, limpieza

3. Protocolos de Control Interno y Asignación de Responsabilidades

La implementación de un Marco de Control Interno sólido permite identificar riesgos, establecer salvaguardas y definir responsabilidades claras. Los siguientes protocolos están diseñados para asegurar la transparencia, eficiencia y cumplimiento normativo en cada área operativa y de apoyo.

PROTOCOLOS DE CONTROL INTERNO

A. Compras y Abastecimiento

- Autorizaciones obligatorias para cada orden de compra según monto.
- Comparación de cotizaciones mínimas (3) en compras mayores a \$200.000.
- Revisión del proveedor por parte de Asesor Legal o Contable si el proveedor es nuevo.
- Registro obligatorio en el módulo ERP de compras con trazabilidad de aprobaciones.
- Control físico y documental al momento de la recepción (acta de conformidad firmada).

B. Ventas y Facturación

- Verificación diaria del cuadrante entre ventas físicas y sistema ERP (cierre de turno).
- Control de integridad de facturación electrónica (CAE + validación AFIP).
- Limitación de accesos al POS (usuarios con doble clave: caja + supervisor).
- Auditoría aleatoria mensual sobre tickets anulados o reimpresos.

C. Cobranzas

- Conciliación diaria de cobranzas por medios electrónicos con extractos bancarios.
- Control cruzado entre sistema de ventas y módulo de cuentas corrientes.



- Generación de reporte de cobranzas vencidas (alerta automática > 15 días).
- Protocolo de aprobación para refinanciación o quita de deuda (Director Comercial).

D. Control de Stock y Tanques

- Verificación diaria de niveles de tanque con sensores calibrados.
- Conciliación semanal entre volumen despachado y volumen facturado.
- Control de ingreso de mercadería por planilla firmada (tienda y lubricantes).
- Auditoría mensual de diferencias de inventario >2%, revisadas por Auditor Interno.

E. Liquidación de Sueldos

- Carga de novedades verificada por Gerente de RR.HH. y validada por Dirección.
- Firma digital del legajo antes de procesar liquidación.
- Pago solo mediante transferencia bancaria con validación cruzada desde ERP.
- Backup automático de nómina y generación de reportes internos.

F. Seguridad Ambiental y Normativa

- Registro obligatorio de mantenimiento de separadores de hidrocarburos.
- Bitácora de emergencias ambientales (derrame, fuga, etc.) bajo protocolo ISO 14001.
- Capacitación semestral en seguridad operativa (uso de EPP, incendios, químicos).
- Checklists diarios por supervisor de turno sobre riesgos detectados.

G. Tecnología de la Información

- Backup automático diario en la nube del sistema ERP y POS.
- Contraseña de acceso con doble autenticación para usuarios críticos.
- Bitácora de mantenimiento de hardware y software.
- Protocolo de recuperación ante incidentes (caídas del sistema, hackeos).

RESPONSABILIDADES POR ÁREA

Área / Función	Responsabilidades Principales
Dirección General	Aprobar políticas de control, monitorear desempeño global, convocar auditorías externas.
Dirección Financiera	Aprobar compras mayores, validar informes contables y financieros, controlar caja y bancos.
Gerencia Administrativa	Gestionar ERP, validar facturas, realizar conciliaciones bancarias, controlar cobranzas.
Gerencia Comercial	Supervisar precios, promociones, controlar puntos de venta y cumplimiento del protocolo de atención.
Gerencia de RR.HH.	Supervisar liquidación de sueldos, gestionar contratos, formar al personal.
Supervisor de Playa / Turno	Control de stock, chequeo de niveles de tanque, cumplimiento de normativas ambientales.



Área / Función	Responsabilidades Principales
Responsable de Tecnología	Garantizar funcionamiento y seguridad del ERP, POS y servidores.
Asesor Externo Contable / Legal	Verificar cumplimiento fiscal y laboral, intervenir en contrataciones o conflictos legales.

4. Integración Tecnológica del Sistema de Control Interno: Sensores y ERP Calden Oil

En el marco de la modernización operativa y la eficiencia en el control interno, resulta crucial integrar tecnologías que permitan automatizar procesos críticos, minimizar errores humanos, y garantizar trazabilidad en tiempo real. En este sentido, se propone la adopción de dos pilares tecnológicos para la estación de servicio: sensores de medición en tanques y el sistema de gestión ERP Calden Oil.

4.1 Uso de Sensores en Tanques de Combustible

Los sensores inteligentes instalados en los tanques subterráneos permiten realizar un control preciso y automatizado del inventario de combustibles. Estos dispositivos, conectados a sistemas informáticos, aportan múltiples beneficios:

Funciones y Beneficios:

Función del Sensor	Beneficio Operativo
Medición continua del volumen	Eliminación del control manual y errores de registro
Detección de pérdidas o filtraciones	Prevención de riesgos ambientales y pérdidas económicas
Alarmas por niveles críticos	Reabastecimiento planificado, evitando quiebres de stock
Integración con ERP	Registro automático en los módulos de inventario y compras

Tecnología Propuesta:

- Sensores ultrasónicos o magnetostrictivos compatibles con normas API.
- Conectividad vía GPRS o red interna con actualización cada 5 minutos.
- Software de lectura con interfaz web conectada al ERP.

Ejemplo: Si el sensor detecta un nivel inferior al 20% del tanque de nafta súper, se activa una alerta automática en el módulo de compras del ERP Calden Oil, generando una solicitud de pedido para la gerencia de abastecimiento.



4.2 Aplicación Integral del ERP Calden Oil

El ERP Calden Oil ha sido desarrollado específicamente para estaciones de servicio y ofrece una solución modular que se adapta a los procesos de combustibles líquidos, tiendas anexas, lubricentros y administración central.

Módulos Integrados Relevantes:

Módulo	Funcionalidad Clave
Ventas	Facturación electrónica AFIP, control de precios, promociones
Stock y Combustible	Control de ingresos/salidas por surtidor y tanque
Cuentas Corrientes	Seguimiento de clientes, vencimientos, alertas de mora
RR.HH. y Sueldos	Liquidaciones automáticas, libro digital, integración con AFIP
Compras y Proveedores	Registro de pedidos, recepción, comparativa de precios
Contabilidad	Registro automático de asientos, balance contable, integración fiscal

Integraciones destacadas:

- Comunicación directa con POS y surtidores: cada operación de carga se registra automáticamente como venta.
- Generación automática de reportes ambientales (ISO 14001) a partir de sensores de tanques y movimientos de productos químicos.
- Integración con AFIP, bancos y servicios contables externos.
- Dashboard gerencial: indicadores clave (ventas, stock, cobranzas, sueldos) en tiempo real.

4.3 Impacto en el Sistema de Control Interno

La integración entre sensores, personal operativo y el ERP Calden Oil permite un sistema de control robusto, con las siguientes ventajas:

- Reducción de errores humanos en carga y descarga.
- Auditoría digital completa de cada movimiento (quién hizo qué, cuándo y cómo).
- Alertas tempranas de desvíos (exceso de stock, ventas no registradas, pérdidas invisibles).
- Disminución de fraudes internos mediante trazabilidad digital.
- Mejora en la planificación de compras y logística.



5. Implementación de un manual de funciones y Cuadro de mando integral

Se proponen en los anexos 1 y 2 la puesta en marcha de un manual de funciones y



CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

1. Conclusiones generales

El presente trabajo de investigación permitió constatar que la implementación de un sistema de control interno basado en normas internacionales —particularmente el modelo COSO— representa una herramienta clave para profesionalizar la gestión de pequeñas y medianas empresas, especialmente en sectores operativamente críticos como el expendio de combustibles.

La aplicación concreta en la estación de servicio Don Pedro S.A. puso en evidencia que los modelos empíricos de conducción, si bien funcionales en las etapas iniciales del negocio, se vuelven ineficaces y riesgosos a medida que la estructura crece en complejidad. La falta de procedimientos, documentación, controles cruzados y delimitación de responsabilidades expone a la empresa a riesgos operacionales, financieros, fiscales y reputacionales.

2. Conclusiones específicas por área

a) Estructura organizativa

- La transición desde una organización verticalista e informal hacia una **estructura matricial formal** permitió distribuir el poder de decisión, clarificar líneas de reporte y establecer responsabilidades diferenciadas.

- El nuevo organigrama fomentó la interacción horizontal entre áreas, y permitió la coordinación entre funciones operativas y administrativas, mejorando la eficiencia y la trazabilidad.

b) Procesos operativos

- La sistematización de procesos como ventas, cierres de turno, conciliación y control de stock generó una reducción tangible en errores y diferencias contables.

- El uso de flujogramas permitió visualizar las responsabilidades cruzadas y los puntos críticos de control, facilitando el rediseño de circuitos internos.

c) Gestión documental

- La creación de manuales de funciones ayudó a eliminar superposiciones, clarificar responsabilidades y promover la rendición de cuentas. Esto elevó el compromiso del personal y mejoró el clima laboral.

d) Indicadores y control de gestión



- La implementación de un **cuadro de mando integral** permitió monitorear los procesos en tiempo real, con indicadores como mermas de stock, eficiencia por turno, cumplimiento de cierres y rotación de lubricantes.

- La empresa incorporó un mapa de riesgos que permite visualizar las áreas críticas y priorizar las acciones correctivas o preventivas de forma objetiva.

e) Tecnología y control

- La integración de herramientas como sistemas ERP, terminales POS, sensores de tanques y software de conciliación automática, demostró ser viable aún para una pyme, mejorando los controles y reduciendo la dependencia de personas clave.

3. Impacto organizacional

Los resultados evidencian una mejora integral en los siguientes aspectos:

Dimensión	Situación anterior	Situación posterior
Formalidad organizativa	Informal, sin funciones definidas	Estructura matricial, jerarquías claras
Documentación de procesos	Ausente o verbal	Procedimientos y manuales escritos
Control de stock	Manual, reactivo	Automatizado, con alarmas y mediciones
Gestión de cobros	Confiada, sin conciliación	Control diario y conciliación multicanal
Toma de decisiones	Intuitiva	Basada en reportes y datos objetivos

4. Conclusión final

La implementación de un marco de control interno en la estación Don Pedro S.A. no solo fortaleció los mecanismos de supervisión y mitigación de riesgos, sino que contribuyó a **profesionalizar su cultura organizacional**. La formalización permitió elevar el nivel de exigencia, ordenar las operaciones y generar condiciones para un crecimiento sostenido.

Este caso confirma que el control interno no es exclusivo de grandes empresas: **es una herramienta accesible, adaptable y esencial para cualquier organización que aspire a perdurar en el tiempo con eficiencia, transparencia y previsibilidad.**



CAPÍTULO V

RECOMENDACIONES

Con base en el diagnóstico realizado, la implementación desarrollada y los resultados observados, se formulan las siguientes recomendaciones con el propósito de garantizar la sostenibilidad y mejora continua del sistema de control interno:

1. Institucionalizar la cultura del control interno

No basta con implementar herramientas; es fundamental que todo el personal, desde operarios hasta directivos, interiorice la importancia del control interno como parte de la cultura organizacional. Se recomienda:

- Incorporar la inducción en control interno como parte de la capacitación inicial de todo nuevo empleado.
- Reforzar trimestralmente la cultura de control mediante reuniones, comunicados internos y actualizaciones de protocolos.
- Vincular el cumplimiento de procedimientos al sistema de reconocimiento interno.

2. Mantener la revisión y mejora continua del sistema

El sistema de control interno no debe ser visto como un proyecto cerrado, sino como un ciclo de mejora continua. Se recomienda:

- Establecer auditorías internas semestrales, abarcando áreas operativas, administrativas y fiscales.
- Designar un responsable de control interno que actúe como nexo entre gerencia y áreas operativas, asegurando el cumplimiento de controles.
- Revisar anualmente el mapa de riesgos y ajustar los controles en función de cambios operativos o regulatorios.

3. Potenciar el uso de tecnología como apoyo al control

La tecnología es un aliado indispensable para garantizar trazabilidad, velocidad y confiabilidad en los procesos. Se recomienda:

- Integrar plenamente el sistema ERP con todos los procesos: ventas, stock, cobranzas, RRHH y reportes.



- Incorporar sensores de monitoreo en tiempo real de tanques y surtidores para registrar consumos, mermas y recargas sin intervención manual.
- Automatizar las conciliaciones bancarias y POS mediante software, reduciendo tiempos y errores.

4. Fortalecer el área de Recursos Humanos

Una buena estructura técnica requiere acompañamiento humano. El control interno falla cuando las personas desconocen sus roles o no están motivadas. Se recomienda:

- Implementar evaluaciones de desempeño con foco en cumplimiento de procedimientos.
- Desarrollar un plan de capacitación continua por perfil (operadores, supervisores, administrativos).
- Definir planes de carrera con promociones basadas en desempeño y alineación con la cultura de control.

5. Replicar el modelo en otras unidades de negocio

Si Don Pedro S.A. proyecta expandirse o abrir nuevas estaciones, resulta clave replicar este modelo de control desde el inicio. Para ello, se recomienda:

- Documentar todo el sistema implementado (manuales, flujos, organigramas, roles) en un repositorio institucional.
- Crear un equipo interno capaz de liderar la implementación en futuras sedes.
- Establecer un plan de auditoría cruzada entre estaciones para fortalecer la transparencia y los estándares comunes.

6. Establecer vínculos con entidades externas

El control interno también se potencia mediante validaciones y colaboraciones externas. Se recomienda:

- Solicitar anualmente una revisión por parte de un auditor externo matriculado.
- Participar de cámaras empresariales del sector para compartir buenas prácticas y recibir capacitaciones.
- Adoptar estándares del sector (como los establecidos por YPF, Puma, Axion) y adaptarlos a la realidad de la empresa.



ANEXO 1

MANUAL DE FUNCIONES - DON PEDRO S.A.

1. Cargo: Dirección General

Denominación del cargo: Director General

Dependencia: No tiene superior jerárquico

Reporta a:

Propósito: Conducir estratégicamente la empresa, velando por el cumplimiento de los objetivos comerciales, operativos, financieros y legales.

Responsabilidades:

- Definir la estrategia general de la empresa.
- Supervisar el funcionamiento integral de las áreas operativas y administrativas.
- Aprobar presupuestos, inversiones y decisiones estructurales.

Tareas específicas:

- Revisar mensualmente los indicadores del cuadro de mando.
- Autorizar pagos mayores a \$500.000.
- Aprobar contrataciones y sanciones disciplinarias graves.

Indicadores de gestión:

- Rentabilidad neta mensual
- Nivel de cumplimiento presupuestario
- Evaluaciones de auditoría interna

2. Cargo: Gerente Administrativo

Dependencia: Dirección General

Propósito: Coordinar las áreas contables, fiscales, de tesorería y recursos humanos, asegurando el cumplimiento normativo y la salud financiera de la organización.

Responsabilidades:

- Garantizar la correcta liquidación de impuestos y sueldos.
- Controlar pagos a proveedores.
- Supervisar la ejecución del presupuesto.

Tareas específicas:



- Consolidar informes mensuales de gastos.
- Coordinar la conciliación bancaria semanal.
- Firmar órdenes de pago menores.

Indicadores de gestión:

- Cantidad de pagos en término
- Cumplimiento del calendario fiscal
- Ausencia de multas o sanciones

3. Cargo: Gerente Operativo

Dependencia: Dirección General

Propósito: Asegurar la continuidad operativa de la estación, controlando las actividades de playa, cobranzas y stock.

Responsabilidades:

- Monitorear el despacho de combustibles y control de inventarios.
- Velar por el cumplimiento de los turnos y cierre diario.
- Coordinar la supervisión de playa y tareas del personal operativo.

Tareas específicas:

- Aprobar pedidos de combustibles al mayorista.
- Verificar los cierres de turnos.
- Controlar informes de stock físico vs sistema.

Indicadores de gestión:

- Variación mensual de inventario
- Reclamos de clientes operativos
- Eficiencia de turnos

4. Cargo: Supervisor de Playa

Dependencia: Gerencia Operativa

Propósito: Supervisar al personal de carga en playa y garantizar la calidad del servicio y seguridad en el despacho.

Responsabilidades:

- Controlar asistencia y desempeño de playeros.
- Asegurar el orden, limpieza y cumplimiento de normas.

Tareas específicas:

- Releva necesidades de insumos.
- Verificar que se emitan los tickets correspondientes a cada carga.



- Cargar reporte diario de incidentes.

Indicadores de gestión:

- Cantidad de no conformidades
- Pérdidas por errores de carga
- Cumplimiento de rutinas de inspección

5. Cargo: Responsable de Cobranzas y Cierre de Turnos

Dependencia: Gerencia Operativa

Propósito: Controlar los ingresos diarios por ventas y realizar conciliaciones entre efectivo, terminal POS y sistema.

Responsabilidades:

- Recepcionar los sobres de cada cierre de turno.
- Conciliar los movimientos diarios.
- Detectar y reportar diferencias.

Tareas específicas:

- Ingresar cobros al ERP.
- Imprimir y archivar liquidaciones diarias.
- Enviar resúmenes a administración.

Indicadores de gestión:

- Diferencias en arqueo por turno
- Demora en entrega de cierre
- Reprocesamiento de cobros

6. Cargo: Responsable de Control de Stock

Dependencia: Gerencia Operativa

Propósito: Controlar el ingreso, egreso y existencia de combustibles y lubricantes, manteniendo registros actualizados y precisos.

Responsabilidades:

- Medir diariamente los tanques.
- Registrar compras y consumos.
- Detectar pérdidas o mermas.

Tareas específicas:

- Cargar remitos en el ERP.
- Comparar stock físico vs sistema.
- Elaborar informe de quincena.

Indicadores de gestión:



- Diferencia de stock (%) vs sistema
- Pérdidas por vencimiento
- Errores de carga detectados

7. Cargo: Responsable de Recursos Humanos

Dependencia: Gerencia Administrativa

Propósito: Gestionar las relaciones laborales, legajos, licencias y desempeño del personal.

Responsabilidades:

- Administrar altas, bajas y control de ausentismo.
- Coordinar capacitaciones.
- Apoyar a la dirección en temas disciplinarios.

Tareas específicas:

- Mantener legajos actualizados.
- Emitir recibos de sueldo y controlar liquidación.
- Coordinar capacitaciones con proveedores.

Indicadores de gestión:

- Nivel de ausentismo
- Encuestas de clima laboral
- Cumplimiento del cronograma de capacitaciones



ANEXO 2

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA UNA ESTACIÓN DE SERVICIO

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador Clave (KPI)	Meta	Responsable
Financiera	Incrementar la rentabilidad operativa	Margen neto sobre ventas	> 8% mensual	Director Financiero
	Optimizar costos operativos	Costo operativo por litro vendido	< \$X/litro	Gerente Administrativo
	Mejorar flujo de efectivo	Días de cuentas por cobrar	< 15 días	Responsable de Cobranzas
Cliente	Aumentar satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción en encuestas	≥ 90%	Supervisor de Playa
	Incrementar fidelidad del cliente	Clientes recurrentes / nuevos	> 60%	Encargado de Atención
	Reducir tiempos de espera	Tiempo promedio de carga	< 4 minutos	Jefe de Turno
Procesos Internos	Mejorar eficiencia de abastecimiento	Desviación en inventarios (combustible y tienda)	< 2%	Responsable de Stock
	Disminuir errores en facturación	% de facturas rectificadas	< 1% mensual	Responsable de Administración
	Asegurar cumplimiento normativo ambiental	Auditorías ambientales aprobadas	100%	Encargado de Seguridad y Medio Ambiente
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar al personal en seguridad y atención	Horas de capacitación por empleado	> 16 h/año	Recursos Humanos
	Mejorar clima laboral	Índice de clima laboral (encuesta)	≥ 80%	Gerente de RR.HH.
	Fomentar innovación tecnológica	% de procesos con soporte ERP/POS	> 90%	Responsable de Sistemas



BIBLIOGRAFIA

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (1992). *Internal Control – Integrated Framework*. COSO.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. COSO.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control – Integrated Framework (Updated Framework)*. COSO.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press.

Horngrén, C. T., Sundem, G. L., Elliott, J. A., & Philbrick, D. R. (2014). *Introducción a la contabilidad financiera* (10.^a ed.). Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (9.^a ed.). McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.^a ed.). Pearson Educación.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2014). *Management Control Systems* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall.

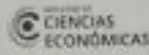
Norma ISO 14001. (2015). *Sistemas de gestión ambiental – Requisitos con orientación para su uso*. International Organization for Standardization.

Norma ISO 9001. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. International Organization for Standardization.

Secretaría de Energía de la Nación Argentina. (s.f.). *Normativa aplicable a estaciones de servicio*.

Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). (s.f.). *Regímenes de facturación electrónica y control fiscal*.

Banco Central de la República Argentina. (s.f.). *Normativa sobre medios de pago electrónicos*.



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 10 de Febrero 2026

 Gonzalez
Quirino

Firma y aclaración

27157

Número de registro

36678873

DNI