

MUESTRA GRATUITA

La confianza no reemplaza al control

Controles simples para cuidar el dinero, la mercadería y la información de tu pyme



Una selección del contenido del ebook

Cr. Ignacio R. Manissero

BIBLIOTECA EMPRESARIAL

ANTES DE LEER

Conocé el enfoque y probá el método

Una muestra con contenido real del libro, no sólo una presentación comercial.

Esta muestra reúne extractos de **La confianza no reemplaza al control**. Vas a conocer el caso Punto Norte Distribución, revisar un pago antes de transferir, distinguir evidencia de una marca y resolver dos ejercicios. Al final hay una ficha completable para diseñar tu primer control.

El libro completo desarrolla doce capítulos y ocho ejercicios, con un Excel de diez hojas, tres fichas PDF y seis modelos operativos en Word. La muestra no incluye esas herramientas completas ni sustituye la lectura del caso integrado.

Los nombres, importes y resultados son ficticios. El corte didáctico es el 23/09/2026. Los ejemplos no son testimonios, asesoramiento particular ni resultados prometidos. Un intento detenido no es una pérdida recuperada; una diferencia no demuestra intención.

Los controles propuestos deben adaptarse a la actividad. Este material no emite una opinión de auditoría, certificación ni evaluación técnica de seguridad. La planilla del pack trabaja con carga manual: no autoriza pagos ni revoca permisos.

Cómo aprovechar estas páginas. Leé el ejemplo, identificá una operación de tu empresa y completá la ficha. No hace falta revisar todo para empezar: sí hace falta saber qué querés comprobar y qué evidencia debería quedar.

Autor: Cr. Ignacio R. Manissero. Biblioteca empresarial · Argentina. Revisión editorial: septiembre de 2026. Podés compartir esta muestra sin modificar su contenido ni presentarla como obra propia.

PREGUNTA INICIAL

¿Qué podría salir mal aunque las personas involucradas actuaran de buena fe?

EL RECORRIDO COMPLETO

Lo que desarrolla el ebook

Doce capítulos para pasar de una costumbre a una revisión verificable.

1 a 3 • Riesgos, diseño y pagos. Separar confianza de evidencia; definir riesgos concretos y criterios de prioridad; combinar prevención y detección; repartir funciones; validar cuentas, documentos y autorizaciones.

4 a 6 • Dinero, mercadería e información. Arqueos y conciliaciones; cobros digitales; movimientos y ajustes de stock; condiciones comerciales; bienes en terceros; accesos, copias y automatizaciones.

7 a 9 • Pruebas, incidentes y adaptación. Elegir casos, comprobar evidencia y leer indicadores; contener diferencias, separar importes y verificar cierres; adaptar el método a comercios, servicios, obras, transporte y equipos pequeños.

10 a 12 • Caso, herramienta e implementación. Punto Norte Distribución integra doce verificaciones, pagos, arqueos, accesos e incidentes. Después se explica la planilla y se propone un recorrido de siete, treinta, sesenta y noventa días.

Para practicar. Ocho ejercicios resueltos, glosario, preguntas frecuentes, fuentes primarias enlazadas y tres fichas completables. El pack incorpora seis modelos operativos para adaptar a la empresa.

La propuesta no consiste en sumar controles hasta que nadie pueda trabajar. Consiste en elegir los relevantes, probarlos y conservar una respuesta cuando algo no coincide.

EN ESTA MUESTRA

A continuación: un caso de pago, controles previos, un cambio de cuenta, calidad de evidencia, dos ejercicios y una ficha para empezar.

APERTURA

El pago que parecía de siempre

La factura era conocida. La cuenta bancaria había cambiado.

Paula dirige Punto Norte Distribución, una pyme ficticia que abastece comercios y talleres. Tomás prepara pagos y coordina documentación; Elena lleva la administración; Diego recibe mercadería. Trabajan juntos desde hace años. Cuando alguien pide una firma, Paula suele mirar el total y autorizar.

Una mañana llega un correo dentro de una conversación habitual con un proveedor. Informa una nueva cuenta para cobrar \$2.400.000 y pide apurar la transferencia. La factura existe y la deuda también. Tomás completa la orden, pero Elena pregunta quién confirmó el cambio por un canal diferente. Nadie lo hizo.

Llaman al contacto registrado antes del correo. El proveedor desconoce la nueva cuenta. La transferencia se detiene y se preservan los mensajes para revisar qué pasó. No hay una pérdida de \$2.400.000: hay un intento detenido por ese importe. Tampoco alcanza para concluir quién originó el mensaje o qué sistema fue comprometido.

La revisión encuentra además una factura ya pagada que volvió a prepararse por \$1.200.000, un arqueo con \$15.000 de diferencia y una cuenta de una persona desvinculada que sigue activa. Son hechos distintos. Sumarlos como “fraude evitado” inflaría un resultado que nadie puede demostrar.

Elena reúne doce verificaciones programadas. Cinco tuvieron resultado conforme, evidencia y revisión en plazo. Otra se completó tarde. Dos detectaron hallazgos. Una decía conforme sin respaldo localizable, otra no se probó y dos seguían pendientes vencidas. Una carpeta llena de marcas verdes había contado una historia demasiado optimista.

Paula decide cambiar la pregunta. En vez de “¿confiamos en quien trabaja acá?”, empieza a preguntar “¿podemos reconstruir qué se controló antes y después de mover el dinero?”. Ese cambio permite cuidar a la empresa sin convertir cada diferencia en una acusación.

PREGUNTA DE ARRANQUE

¿Qué operación podría salir mal mañana aunque todas las personas involucradas actuaran de buena fe?

01 • ENTENDER QUÉ ESTÁS CUIDANDO

La confianza y la evidencia cumplen funciones distintas

Una relación de años no reemplaza una comparación bien hecha.

Confiar sirve para trabajar, conversar y delegar. Controlar sirve para contrastar una operación con una condición que la empresa decidió cumplir. Mezclar ambas cosas vuelve incómodas preguntas normales: por qué cambió una cuenta, quién autorizó un descuento o dónde está un comprobante.

Un buen punto de partida es explicar la regla antes del caso. Si cada pago requiere respaldo y revisión, pedirlos deja de ser un juicio sobre una persona. La misma regla debe alcanzar al familiar, al empleado de muchos años y al dueño. Las excepciones personales suelen terminar funcionando como el procedimiento verdadero.

COSO presenta el control interno como una herramienta que aporta a la operación y a la confiabilidad de la información, no sólo al cumplimiento o al reporte externo [1]. En este libro traducimos esa orientación a decisiones de una pyme; no desarrollamos una certificación ni reproducimos un marco completo.

Distinguí tres preguntas. **Diseño:** ¿la medida podría detectar o impedir el problema? **Ejecución:** ¿alguien la aplicó en la operación? **Revisión:** ¿otra persona pudo comprobarlo y resolver las diferencias? Un procedimiento excelente que nadie usa no cuida el dinero.

El control tampoco consiste en firmar todo. Una firma sin acceso a la factura, al destinatario y al antecedente de pago puede agregar demora sin agregar revisión. Definí qué compara quien firma y qué ocurre cuando no dispone de los datos.

Probá esta conversación en tu equipo: “No revisamos porque pensemos que alguien quiere hacer daño; revisamos porque el trabajo tiene consecuencias y queremos poder corregirlo a tiempo”. Después demostralo aceptando que también se revise tu propia intervención.

Situación	Qué falta
Hay una regla escrita	Comprobar que se aplica.
Hay una firma	Saber qué se verificó.
Hay una planilla verde	Encontrar la evidencia.
Hay un error	Investigar la causa sin presumir intención.

03 • CUIDAR LOS PAGOS

Antes de transferir, comprobá cinco cosas

La factura válida no alcanza si la cuenta, el importe o la autorización son incorrectos.

El expediente de pago debe permitir comprobar cinco condiciones: obligación real, importe correcto, vencimiento o anticipo acordado, destinatario validado y autorización suficiente. No todas se prueban con el mismo documento. Una factura puede acreditar qué se reclama, pero no demostrar que se recibió lo comprado ni que la cuenta nueva pertenece al acreedor.

Para compras de bienes, relacioná pedido aprobado, recepción y factura. En servicios, usá la aceptación del trabajo o del hito convenido. Los anticipos necesitan su propia aprobación y seguimiento: la falta de recepción todavía puede ser normal, pero debe estar prevista. No fuerces un casillero de recibido para poder pagar.

Prepará un lote con identificadores de proveedor y documento normalizados. Separá número, punto de venta o referencia que use tu actividad, sin borrar datos que distingan facturas. Compará también pagos anteriores. Una búsqueda de coincidencia exacta no detecta todos los duplicados si el mismo documento se cargó con formatos distintos.

La cuenta se valida fuera de la orden que el ejecutor está preparando. Registrá quién realizó la comprobación y dónde se conserva el antecedente. Un dato escrito en la planilla no acredita titularidad ni confirma por sí mismo que se pueda pagar a un tercero; las situaciones especiales requieren análisis y autorización.

Antes de liberar, revisá el detalle definitivo en el medio de pago. Compará el total del lote y los beneficiarios, no sólo una captura enviada por otra persona. Después conservá la referencia de ejecución y conciliá con el extracto. La orden preparada y la salida bancaria son dos estados distintos.

La hoja Pagos del pack registra condiciones declaradas y marca coincidencias exactas. Su resultado "Sin alerta de campos" significa únicamente que no encontró las alertas programadas. No significa pago autorizado, cuenta auténtica ni deuda exigible.

LO QUE NO SE NEGOCIA POR APURO

Si falta una validación crítica, la operación pasa a revisión. No se completa "Sí" para que la planilla deje de mostrar una alerta.

03 • CUIDAR LOS PAGOS

Un cambio de cuenta merece otro canal

Confirmar en el mismo hilo no rompe la dependencia de la fuente original.

Un mensaje convincente puede aprovechar una factura real, un proveedor habitual y una urgencia auténtica. El FBI recomienda verificar cambios de cuenta y solicitudes de pago mediante contacto directo, utilizando datos de contacto obtenidos de forma independiente [3]. La señal visual del correo no reemplaza esa validación.

Armá el procedimiento antes de recibir el próximo cambio. La persona que carga la modificación reúne el pedido; otra contacta al referente usando el número previamente registrado o una vía institucional verificada. No use el teléfono ni el enlace incorporado por primera vez en el mensaje que se intenta comprobar.

Dejá una constancia proporcional: fecha, persona contactada, canal utilizado, dato contrastado y revisor. No guardes claves, códigos de autenticación ni documentos personales innecesarios. La información suficiente para revisar el control no exige acumular datos sensibles de más.

Si no podés confirmar, detené la modificación y comunicá por el canal habitual que el pago está en revisión. Una demora debe gestionarse con el proveedor, no resolverse saltando la validación. Si el caso requiere una excepción contractual, pedí intervención de quien tenga autoridad y asesoramiento cuando corresponda.

En Punto Norte se detuvo una orden de \$2.400.000 porque el proveedor desconoció la cuenta informada. El registro debe decir “intento detenido; no se ejecutó transferencia”, no “pérdida recuperada”. También queda pendiente determinar el origen del mensaje: la llamada no constituye una investigación informática.

Un segundo factor de autenticación ayuda a proteger accesos, pero no evalúa el negocio detrás de una orden. Una persona legítima puede autorizar un pago mal dirigido. Por eso las medidas sobre cuentas y las validaciones comerciales cumplen funciones diferentes [5].

Situación	Respuesta prevista
Cambio por correo	Confirmar por un canal conocido e independiente.
El contacto habitual no responde	Mantener pendiente; asignar seguimiento.
El dueño pide apurar	Aplicar la misma validación y registrar la instrucción.
El pago ya salió y hay sospecha	Contactar inmediatamente al banco y activar respuesta.

07 • EVIDENCIA Y PRUEBAS

Un hallazgo no es lo mismo que un control omitido

Encontrar una diferencia puede demostrar que la revisión detectiva sí funcionó.

Hay que distinguir el resultado de la operación del resultado de la prueba del control. Un arqueo puede ejecutarse correctamente y encontrar un faltante. En ese caso, el arqueo cumplió su función detectiva; la diferencia pasa a una incidencia. No corresponde calificar automáticamente al control como fallido por haber mostrado un problema.

En la hoja Pruebas, **Conforme** significa que la ejecución examinada cumplió el criterio definido.

Hallazgo significa que la prueba encontró una deficiencia del control o de su aplicación. **No probado** significa que no existe base suficiente para esa conclusión porque la prueba no se realizó.

Además hay diferencias de evidencia y tiempo. Una ejecución declarada conforme sin respaldo, sin fecha válida o sin revisor distinto se clasifica “Sin evidencia válida” en este modelo. Una tarea sin ejecución ni resultado puede estar pendiente en plazo o vencida. No convierte la falta de datos en una conclusión favorable.

La fecha de cierre revisado es aquella en que quedó documentada la conclusión y su revisión. Si terminó después de la fecha prevista, una conclusión conforme queda “Conforme tarde”. Este criterio evita contar como oportuno algo que se revisó cuando ya había pasado la oportunidad de actuar.

En Punto Norte hay ocho ejecuciones con evidencia válida: cinco conformes en plazo, una conforme tarde y dos con hallazgo. De doce previstas, la cobertura evidenciada es 66,67%. Sólo cinco fueron conformes y oportunas: 41,67% de lo previsto. Son indicadores distintos, no dos formas de llamar éxito al mismo número.

Los campos de Excel no prueban autenticidad ni independencia real. Nombres diferentes y una ruta completada satisfacen una condición de integridad mínima; quien revisa debe comprobar fuera del archivo que la evidencia existe y respalda la conclusión.

Clasificación del ejemplo	Cantidad
Conforme en plazo / conforme tarde	5 / 1
Hallazgo probado	2
Sin evidencia válida / no probado	1 / 1
Pendiente vencido	2
Total previsto al corte	12

08 • RESPONDER A DIFERENCIAS E INCIDENTES

No sumes pérdidas, intentos y diferencias

Las cifras necesitan una categoría antes de convertirse en un indicador.

El monto involucrado expresa el tamaño de una operación o diferencia observada. No dice si hubo salida efectiva, si el daño está confirmado o si se recuperó dinero. Una propuesta de pago detenida, un faltante de caja en revisión y una transferencia indebida ejecutada no se pueden sumar como si fueran lo mismo.

En el registro separa: intento detenido, diferencia en revisión, salida indebida confirmada y falla de control sin importe determinado. La clasificación puede cambiar cuando aparece evidencia nueva; conservá la historia y la razón del cambio. Un cero puede significar que no hubo salida, no que el riesgo fuera pequeño.

Para una salida indebida confirmada de \$100.000 con recupero acreditado de \$60.000, el importe no recuperado es \$40.000. No registres como recupero la promesa de devolver ni un correo que acepta el reclamo. La disponibilidad efectiva se comprueba con la fuente correspondiente.

El importe no recuperado tampoco determina automáticamente una pérdida contable definitiva, su deducibilidad o la conclusión jurídica. Puede existir un crédito reclamable, cobertura o un tratamiento específico. El modelo organiza la evidencia económica para que el profesional evalúe lo que corresponde.

No sumes dos incidentes que describen el mismo hecho desde áreas distintas. Un pago duplicado puede aparecer en tesorería y en la conciliación. Usá un identificador principal y referencias cruzadas. Tampoco sumes el total del pago y su saldo no recuperado como dos pérdidas.

Presentá las magnitudes en columnas distintas. En Punto Norte, el intento de \$2.400.000 no se ejecutó; el segundo pago propuesto por \$1.200.000 se detuvo; el faltante de \$15.000 sigue en revisión; y del pago indebido anterior quedan \$40.000 no recuperados. Esa descripción es más útil que una cifra espectacular.

Magnitud	Qué informa
Monto involucrado	Tamaño del hecho; no daño confirmado.
Salida indebida confirmada	Dinero que efectivamente salió de forma indebida.
Recupero confirmado	Dinero efectivamente recuperado.
No recuperado	Diferencia entre las dos columnas anteriores.

EJERCICIOS Y RESPUESTAS

Efectivo e indicadores

Cuidá el signo de las diferencias y el denominador de cada porcentaje.

Ejercicio 3 • Arqueo. Apertura \$150.000, cobros \$600.000, egresos \$20.000 y depósitos \$400.000. Se cuentan \$315.000. Otro arqueo tiene diferencia cero y un tercero un sobrante de \$3.000. Calculá esperado, diferencia del primero, neto y suma absoluta del conjunto.

Respuesta. Esperado: $\$150.000 + \$600.000 - \$20.000 - \$400.000 = \$330.000$. Primera diferencia: $\$315.000 - \$330.000 = -\$15.000$. Neto: $-\$15.000 + \$0 + \$3.000 = -\12.000 . Absoluto: $\$15.000 + \$0 + \$3.000 = \18.000 . Ninguna suma prueba una pérdida definitiva; cada diferencia debe investigarse.

Ejercicio 4 • Cobertura. De doce verificaciones previstas, cinco son conformes en plazo, una conforme tarde, dos tienen hallazgo probado, una no tiene evidencia válida, una no se probó y dos están pendientes vencidas. Calculá cobertura evidenciada, conformidad oportuna y hallazgos entre pruebas evidenciadas.

Respuesta. Evidenciadas: $5 + 1 + 2 = 8$; cobertura: $8 / 12 = 66,67\%$. Conformes y oportunas: $5 / 12 = 41,67\%$. Hallazgos entre evidenciadas: $2 / 8 = 25\%$. No se debe llamar “eficacia global” a ninguno de esos porcentajes ni extrapolarlo a toda la empresa.

Aplicación. Revisá el indicador que usás hoy. Escribí su numerador, denominador, fecha de corte y exclusiones. Si no podés explicarlos en una frase, todavía falta definir qué está midiendo.

COMPROBACIÓN

La suma de las seis categorías debe dar doce. Si no coincide, falta una clasificación, hay doble conteo o cambió el universo.

FICHA 1 • COMPLETABLE

Diseñar un control

Convertí un riesgo concreto en una comprobación ejecutable.

Completá en un lector PDF compatible o imprimí. Guardá una copia con tus respuestas. No realiza cálculos automáticos.

Empresa, proceso, fecha y responsable de la ficha

Objetivo y riesgo: causa, hecho y consecuencia

Acción, universo y momento del control

Ejecutor, revisor y límites de autorización

Evidencia requerida y ubicación protegida

Excepción prevista, respuesta y próxima revisión

CONTINUÁ CON EL PACK COMPLETO

Antes de la próxima autorización

Pasá de reconocer el problema a preparar un control propio.

Ya viste que una cuenta nueva puede requerir un canal independiente, que un hallazgo no es lo mismo que una prueba omitida y que los porcentajes necesitan un denominador claro. El siguiente paso es llevar esas ideas a un proceso concreto de tu empresa.

El pack completo incluye: ebook PDF de 52 páginas con doce capítulos y ocho ejercicios resueltos; matriz Excel de diez hojas; cuaderno de tres fichas PDF con 18 campos completables; y seis modelos operativos en Word.

La herramienta permite definir 30 riesgos y 40 controles, programar 120 verificaciones, revisar 80 intenciones de pago, registrar 40 arqueos y 60 accesos, y seguir 60 incidencias y 30 acciones. Incluye ejemplos ficticios, fórmulas y tablero.

No se promete eliminar errores ni garantizar ahorros. Los archivos no realizan pagos, no se conectan a bancos y no sustituyen una auditoría ni asesoramiento individual. Es un producto digital: no se envía un libro impreso.

VER EL PACK EN LA TIENDA DE ESTUDIO MANISSERO

Buscá el título “La confianza no reemplaza al control”. La muestra enlaza a la tienda general mientras se prepara la ficha específica.

Fuentes de los extractos: [1] COSO; [3] FBI, prevención de suplantación; [5] ASD / ACSC. Consulta: 24/09/2026. Los casos, ejercicios y herramientas son elaboración didáctica propia.

UNA DECISIÓN CONCRETA

Elegí un pago, una caja o un acceso. El pack te ayuda a documentar qué se controla, quién lo revisa y qué se hace ante una diferencia.

La confianza no reemplaza al control

Cr. Ignacio R. Manissero

Nota sobre elaboración y responsabilidad:

Esta publicación fue desarrollada con asistencia de herramientas de inteligencia artificial en distintas etapas de investigación, estructuración y redacción. La selección temática, el enfoque, la revisión y la versión final del contenido se encuentran bajo responsabilidad del autor.

El contenido tiene fines exclusivamente informativos y educativos. No constituye asesoramiento contable, impositivo, legal, financiero ni profesional aplicable a situaciones particulares. La normativa, criterios y circunstancias pueden modificarse, por lo que se recomienda verificar su vigencia y obtener asesoramiento profesional antes de adoptar decisiones basadas en este material.