



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

**Universidad Nacional de Cuyo**

**Facultad de Ciencias Económicas**

# **IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA ACEITERA**

**Trabajo de Investigación**

POR

Alós, María Celeste

Della Gaspera, María Pía

Dominguez, Ángel Francisco

Profesor Tutor

Dichiara, Andrea

Mendoza – 2018

# ÍNDICE

Resumen .....	4
Introducción .....	5
CAPÍTULO I - CONTROL INTERNO .....	7
1. CONTROL.....	7
1.1. Elementos de Control Interno .....	7
1.2. Tipos de Control.....	7
2. SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	8
2.1. Gestión de Riesgos Empresariales-ERM.....	9
2.2. Marco para un programa ERM enfocado en la estrategia.....	11
2.3. Sistemas de Gestión de Riesgos.....	11
2.4. Cuadro de Mando Integral como herramienta de control.....	13
2.5. Otras herramientas a tener en cuenta .....	14
CAPÍTULO II - PROCESOS ANALIZADOS .....	18
1. VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR .....	18
1.1. Descripción del circuito.....	20
2. COBRANZAS.....	21
2.1. Descripción del circuito .....	23
3. GESTIÓN DE ALMACENES (STOCK) .....	24
3.1. Descripción del circuito .....	25
CAPÍTULO III - IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES EN LA EMPRESA .....	29
1. ORGANIGRAMA .....	29
2. TABLERO DE CONTROL .....	31
2.1. Tablero de control marzo 2018 .....	32
2.2. Tablero de control abril 2018 .....	33
3. MANUAL DE FUNCIONES .....	33
3.1. Manual de funciones ventas .....	34
3.2. Manual de funciones cobranzas .....	35
3.3. Manual de funciones gestión de almacenes (stock) .....	36
4. CONCILIACIONES .....	37
5. CONTROLES DE STOCK .....	37
Conclusiones .....	39

Bibliografía .....	40
Reseña Histórica .....	41
Anexos .....	42

## **RESUMEN**

Nuestro trabajo se centrará en la implementación de control interno en una empresa aceitera familiar situada en la ciudad de Rivadavia, provincia de Mendoza. El objetivo planeado es lograr que la misma incorpore una serie de controles propuestos que le permitan reducir determinados riesgos internos, los cuales pueden impedir el normal funcionamiento y crecimiento de dicha empresa. Para esto expondremos y utilizaremos como herramientas conceptos elementales de control interno extraídos del Informe COSO. Utilizaremos algunos elementos de control tales como organigrama, flujogramas, cuadro de mando integral, fichas de control de stock, los que pensamos que son correctamente aplicables a la estructura de la aceitera en estudio, ayudando así a que la misma logre su misión. Luego de haber analizado dicha empresa, creemos que las propuestas que recomendaremos a los socios serán de gran importancia para lograr las bases necesarias para el crecimiento de su actividad y el equilibrio de la misma en el tiempo.

### **Palabras claves**

Control Interno

Cuadro de mando Integral

Segregación de funciones

Manual de funciones

Tablero de Control

## INTRODUCCIÓN

La empresa objeto de estudio es una empresa familiar recientemente creada, con 3 años de experiencia en el mercado. Dedicada desde sus inicios a la producción de aceite, comenzó basada en la buena relación entre dos primos, ambos socios actuales de la misma.

Dada la excelente relación existente entre los ya mencionados, decidieron llevar de modo un tanto más informal el manejo de la empresa, y con el tiempo fueron observando algunas falencias en la gestión general de la misma.

El tema objeto de nuestra investigación, “implementación de control interno en una empresa aceitera”, comenzó como una inquietud sobre qué era lo que estaba sucediendo tanto en el proceso productivo como en la posterior comercialización del producto, ya que se detectaron ineficiencias económicas y de gestión generadas en los posteriores procesos de ventas y cobros, observando una escasa implementación de controles.

Es así como surgió la idea de investigar sobre el impacto del control interno en las empresas, ya que el mismo se sustenta en la independencia entre las unidades operativas y la fijación de responsabilidades.

Si bien hay información abundante sobre el tema, queremos demostrar con nuestro trabajo las mejoras que pueden lograrse aplicando controles en tiempo y forma adecuada, en los procesos correspondientes.

Con el desarrollo del mismo perseguiremos objetivos específicos, tales como, programar, dirigir y controlar las actividades del stock de mercaderías; planificar, ejecutar y controlar estrategias de ventas, generando así nuevas oportunidades de negocios, además también incorporar planes de fidelización de clientes y servicios de venta de excelencia. Intentaremos además gestionar el cobro de las cuentas por cobrar producto de las ventas realizadas en cuenta corriente, para con todo ello alcanzar el objetivo general planteado de lograr un crecimiento sostenido de la empresa bajo estudio y su sustentabilidad en el tiempo.

Dichos objetivos se perseguirán mediante la utilización de herramientas de control tales como organigrama, tablero de control, manual de funciones, conciliaciones, etc.

Para ello, hemos acudido en primer lugar a entrevistas con los socios y a observaciones directas en el centro de producción y administración de la empresa, luego, a través de la lectura de material bibliográfico y su correspondiente interpretación, procedimos al desarrollo y conclusión del presente trabajo.

En consecuencia, podríamos decir que el control interno es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia y asegura la efectividad, refuerza la confianza en que la organización cumpla con las leyes y normas aplicables, ayuda a que la empresa consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento, y sobre todo, permite que subsista y se desarrolle a lo largo del tiempo.

# **CAPÍTULO I**

## **CONTROL INTERNO**

En el presente capítulo desarrollaremos los conceptos fundamentales del control interno, los cuales, dada la estructura y estrategia de la empresa, serán de vital importancia para el logro de los objetivos tanto particulares como generales.

### **1. CONTROL**

El control implica realizar una comprobación, inspección, fiscalización e intervención.

Podemos destacar dos tipos de acciones que producen los controles según el ámbito en el que se apliquen:

- **Influencia directiva:** implica que ciertas actividades se realicen de manera tal de que produzcan determinados resultados.
- **Influencia restrictiva:** consiste en evitar que se realicen actividades que produzcan resultados no deseados.

#### **1.1. ELEMENTOS DE CONTROL**

- **Elemento:** es la característica o condición a controlar.
- **Sensor:** consiste en el método para medir las características o condiciones controladas (Instrumento para medir el rendimiento).
- **Grupo de Control:** es la unidad o equipo de control para comparar los datos medidos con el rendimiento planeado.
- **Grupo Activante:** es el mecanismo activador capaz de producir un cambio en el sistema operante. (Realizar la acción correctiva correspondiente).

#### **1.2. TIPOS DE CONTROL**

##### **1.2.1. Según los objetivos**

- **Correctivos:** implica determinar y medir los desvíos e informar sobre ellos.

- No Correctivos: prescinden de la medición e información de los desvíos, como la separación de funciones y oposición de intereses.

### **1.2.2. Según el marco temporal**

- Retroalimentados: operan sobre hechos sucedidos y comparan los hechos ocurridos con los esperados.
- Prealimentados: operan sobre eventos futuros.

### **1.2.3. Según su pertenencia**

- De secuencia abierta: es independiente del mismo control.
- De secuencia cerrada: todos los elementos de control pertenecen al mismo sistema operante.

### **1.2.4. Según la relación con la administración de una organización**

- Control Interno: consiste en un conjunto de normas y reglas de procedimientos que regulan el funcionamiento administrativo de una organización.
- Control Presupuestario: que se refiere al cotejo periódico de los ingresos y egresos de un período.
- Control de Gestión: con el que los directivos se aseguran la obtención de los recursos de manera eficiente y eficaz.

## **2. SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

*El sistema de Control Interno es un conjunto de normas, controles, consideraciones y aspectos a tener en cuenta por el propio ente que los ha de adoptar cuyo objetivo es:*

- *Evitar la comisión de errores y fraudes*
- *Ganar seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización*
- *Sin que ello signifique la pérdida de eficiencia administrativa. (Pungitore, 2013,p.57)*

Entonces, podemos decir que el sistema de control interno:

- Es preventivo y continuo.
- Tiene estrecha relación con los sistemas de administración y contables de la organización.

- Implica eficiencia en los procedimientos y controles, eficiencia operativa y seguridad en materia de información.

- Utiliza la relación COSTO /BENEFICIO para determinar la configuración y la profundidad de los controles a efectuar.

Debe tenerse en cuenta que debido a los diversos cambios de distinta naturaleza, que se sufren en la actualidad, es importante que el diseño de los controles sea flexible, de forma tal que puedan adaptarse a las nuevas necesidades que tenga la empresa, ya sean operativas, administrativas o de información.

## 2.1. GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES - ERM

La gestión de riesgos empresariales, o comúnmente conocida como ERM, consiste en la aplicación de métodos por parte de las organizaciones para intentar gestionar los riesgos en los cuales se ven involucradas, y de esa manera, poder lograr los objetivos que se proponen.

Esta herramienta se utiliza para anticiparse a los eventos que pueden suceder. Por lo tanto, es necesario evaluar el impacto de los mismos y las respuestas eficientes a los riesgos, siempre pensando en generar un valor para los interesados de las empresas.

### 2.1.1. Características de la Gestión de Riesgos Empresariales

- Consiste en un proceso retroalimentativo, constante y continuo que afecta a toda la organización.
- Es diseñado acorde a los eventos que incurran en riesgo real para la empresa.
- Es llevado a cabo por especialistas en la empresa, ya que son los que saben cómo reaccionará la misma ante los riesgos.
- Favorece a los sistemas de detección de riesgos para poder adaptarse al entorno.
- Mejora la comunicación e intercambio de información.

### 2.1.2. Componentes de la Gestión de Riesgos Empresariales

- Gobierno y Cultura. Gobierno se refiere a establecer responsabilidades de supervisión para la gestión de riesgos. Cultura son los valores éticos, comportamientos deseados y comprensión del riesgo en la entidad.
- Estrategia y objetivos. El apetito al riesgo es alineado a la estrategia; los objetivos de negocio ponen la estrategia en práctica, mientras sirve para identificar, evaluar y responder a los riesgos.

- Desempeño. Se refiere a los riesgos que pueden afectar el logro de la estrategia y objetivos, y cómo los enfrenta la empresa.
- Revisión. Para revisar el desempeño de la entidad una organización puede probar qué tan bien funcionan los componentes de gestión de riesgos empresariales a lo largo del tiempo.
- Información, comunicación y reporte. La gestión de riesgos requiere un proceso continuo para obtener la información necesaria que fluya en todas las direcciones en toda la organización.

### 2.1.3. Principios para los Componentes

Gobierno y Cultura	1-Supervisión de riesgos por la Junta Directiva
	2-Establece estructuras operativas
	3-Define la cultura deseada
	4-Demuestra compromiso con los valores éticos
	5-Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes
Estrategia y Objetivos	6- Analiza el contexto empresarial
	7-Define el apetito al riesgo
	8-Evalúa estrategias alternativas
	9-Formula los objetivos empresariales
Desempeño	10-Identifica riesgos
	11-Evalúa la severidad de los riesgos
	12-Prioriza los riesgos
	13-Implementa las respuestas al riesgo
	14-Desarrollo un portafolio de riesgos
Revisión	15-Evalúa los cambios sustanciales
	16-Revisa los riesgos y el desempeño
	17-Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales
Información, comunicación y reporte	18-Aprovecha la información y la tecnología
	19-Comunica los riesgos informáticos
	20-Infórme sobre riesgos, cultura y desempeño

Cuad. 1

## 2.2. MARCO PARA UN PROGRAMA ERM MÁS ENFOCADO EN LA ESTRATEGIA

Cabe destacar que los riesgos tienen gran influencia al momento de fijar la estrategia de una organización.

Debe definirse la estrategia teniendo en cuenta los riesgos identificados, y no revisar el impacto de los riesgos en la estrategia definida.

### 2.2.1. Alineado con la estrategia

- Riesgos integrados en la definición de la estrategia, planeación de negocios y gestión del desempeño.
- Enfocado tanto en los riesgos de la estrategia, así como en los riesgos de su ejecución.
- Planeación de escenarios para gestionar los riesgos estratégicos.

### 2.2.2. Gobierno y cultura

- Liderazgo ejecutivo
- La dirección supervisa los principales riesgos y el programa general de gestión de riesgos.
- Define la tolerancia del riesgo.

### 2.2.3. Tecnología

- Criterios comunes de reporte de riesgos.
- Monitoreo continuo de riesgos y priorización.
- Tableros ejecutivos de reporte de riesgos y sistemas de decisiones.
- Visión de afuera hacia adentro combinada con datos para ayudar a predecir riesgos.

### 2.2.4. Modelo operativo y de negocios

- Roles, responsabilidades, líneas de reportes, procesos y políticas.
- Procesos y herramientas para identificar, evaluar gestionar y monitorear los riesgos conocidos y emergentes.
- ERM asociado con otras áreas como por ejemplo auditoría interna, gestión de crisis, etc.

## 2.3. SISTEMAS DE GESTION DE RIESGOS

Son diseñados sólo para identificar el riesgo. Para esto, el sistema también debe poder cuantificar el riesgo y predecir su impacto en la gestión de la empresa, y como consecuencia podremos clasificar los riesgos como aceptables o inaceptables.

Si la gestión de riesgo consiste en un proceso continuo en cuanto a la identificación y resolución de los problemas, entonces, el sistema se complementará con facilidad con otros sistemas, incluyendo la organización, planificación, presupuesto y control de costos.

### **2.3.1. Respuesta a los riesgos**

Pueden darse tres casos:

- Eliminación de una amenaza específica.
- Mitigación, que consiste en la reducción del valor monetario estimado de un riesgo al reducir la probabilidad de concurrencia.
- Aceptación, se refiere a aceptar las consecuencias del riesgo. Esto se cumple generalmente al desarrollar planes de contingencias, en caso de que ocurra un determinado riesgo.

### **2.3.2. Objetivo de la Gestión de Riesgo**

El propósito es identificar los posibles riesgos, reducir o dividir los mismos, proporcionar una base racional para la toma de decisiones en relación con todos los riesgos y planificar.

Asimismo, la gestión de riesgos continua logrará lo siguiente:

- Asegurar que todos los riesgos sean gestionados y garantizar que los riesgos de mayor prioridad sean gestionados de forma agresiva, cuidando los costos, a lo largo del proyecto.
- Proporcionar gestión en todos los niveles con la información necesaria para tomar decisiones informadas en problemas críticos para el éxito del proyecto.

### **2.3.3. Plan de contingencias**

*Consiste en un conjunto de medidas de carácter organizativo, técnico y humano, que tiene como finalidad la continuidad del negocio o establecer las medidas a tomar en caso de situaciones extraordinarias y/o cuando se presentan determinados riesgos.*

*Previamente requiere de un análisis de los riesgos. Además, como las empresas son dinámicas y las situaciones son cambiantes, es necesario hacer revisiones periódicas para que el plan de contingencias pueda aplicarse eficientemente en situaciones reales.*

*Generalmente dentro del plan se distinguen tres partes:*

- *Medidas preventivas de las situaciones de riesgo, formando parte del “plan de respaldo”.*
- *Medidas encaminadas a reducir los efectos adversos de la producción de la contingencia, integrando el “plan de emergencias”.*
- *Medidas encaminadas a la restauración de la situación al estado anterior al acaecimiento de la contingencia, compone el “plan de recuperación”.*

- *Es esencial que el plan de contingencias sea claro, sencillo, de fácil lectura, sin perderse en detalles. Es decir, se deben identificar escenarios objetivos y medidas a adoptar. Las respuestas deben ser visibles, con sus implicaciones financieras y cualquier otro tipo de efecto que pueda surgir. Accedido el 8 de diciembre, 2018, desde <https://www.emprendepyme.net/plan-de-contingencia.html>*

#### 2.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL

Es también conocido como Tablero de Control, o Balanced Scorecard, utilizado para la planeación estratégica, con el objeto de tener información actualizada para el control del cumplimiento de sus objetivos y metas basados en criterios de medición y traducidos en indicadores para las distintas áreas de la empresa.

Se puede definir como una estructura de control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en la mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada.

La implementación del tablero de control, consiste en usar criterios de medición e indicadores para controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión, y objetivos de la empresa.

Además, facilita la toma de decisiones de los dueños y socios, ya que cuentan con información inmediata de las distintas áreas que permiten detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas.

Esta herramienta permite medir el desempeño de la empresa en resultados financieros, atención y satisfacción a clientes, procesos internos, desarrollo y conocimiento. Estas cuatro variables son denominadas perspectivas, para las cuales se definen objetivos a lograr para cada una de ellas, siempre alineadas a la misión estratégica de la empresa.

Los objetivos del tablero de control son impulsados por el objetivo general y la estrategia de la empresa.

Algunos objetivos del tablero de control:

- Medir los avances y cumplimiento de la visión, misión, valores, objetivos y estrategia de la empresa.
- Alinear los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la empresa y los indicadores y metas de las distintas áreas.
- Integrar el plan estratégico de la empresa con los planes operativos de las áreas.
- Crear tableros de control por cada área y alinearlos con el tablero de control de la dirección.

- Sincronizar los objetivos y metas de la dirección general con las demás áreas.

Cuando el tablero de control pasa de un “sistema de indicadores” a un “sistema de administración”, entonces es cuando aporta sus máximos beneficios.

Los indicadores que se definan deben reunir las siguientes características:

- Objetividad en los indicadores cualitativos
- Precisión en los indicadores cuantitativos
- Compatibilidad con otros indicadores
- Que sean relevantes para la toma de decisiones
- Lógico, factible, fácil de medir e interpretar
- Oportuno, confiable y verificable
- Aceptado por los dueños o socios de la empresa
- Comparable con empresas del mismo giro

A su vez, para la formulación de los indicadores, no debe perderse de vista cuál es el objetivo que se desea alcanzar y enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados.

Entonces las preguntas que se deben hacer al efectuar una medición son las siguientes:

- Qué se va a medir
- Quién realizará la medición
- Qué mecanismo de medición se va a usar
- Qué tolerancia de desvíos podrán aceptarse
- Quién tiene interés en los resultados obtenidos
- Qué se hará con esos resultados

## 2.5. OTRAS HERRAMIENTAS A TENER EN CUENTA

Para tener certeza de las decisiones a tomar respecto de ciertas situaciones que surjan dentro de la empresa, necesitamos información adecuada y oportuna, la cual puede ser recopilada aplicando diversas herramientas explicadas a continuación.

### 2.5.1. Cuestionario

Consiste en realizar preguntas estándares, por escrito en formularios pre impresos, relacionadas con el tema a indagar.

Las preguntas deben ser de respuesta corta: SI/NO o múltiple opción.

Ventajas: Facilitan la recopilación de la información, evitan la dispersión de la misma y es más impersonal.

Desventajas: No se puede ir más allá del cuestionario, si las preguntas están mal formuladas el cuestionario no sirve.

### **2.5.2. Entrevista**

Consiste en una comunicación oral entre dos o más personas (entrevistador y entrevistado/s).

Debe haber una preparación previa de la entrevista, definir las preguntas, lugar, personas a entrevistar, luego se lleva a cabo la misma, y finalmente se obtienen conclusiones.

Ventajas: Se puede obtener más información que por medios escritos, ya que se pueden profundizar más los temas, admite discusión sobre distintos temas y mayor flexibilidad a la hora de aplicarla.

Desventajas: El tiempo, ya que las entrevistas muy largas se tornan tediosas. A la hora del análisis de la entrevista es difícil la codificación de la información que se obtiene.

### **2.5.3. Descripciones narrativas**

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y tareas que se desarrollan en la empresa.

Esta herramienta, generalmente va acompañada por gráficos, como los organigramas, flujogramas, etc. Explicados más adelante.

Ventajas: Son aplicables a pequeñas empresas, tienen facilidad para su implementación, y hay una descripción en función a la observación directa.

Desventajas: No todos son claros para expresar sus ideas en forma escrita, es limitado para grandes empresas, no permite una visión en conjunto.

### **2.5.4. Organigrama**

Es la presentación gráfica de una estructura organizativa en un momento dado.

Permite visualizar niveles jerárquicos, líneas de autoridad, y canales de comunicación. Pueden ser:

- Estructurales: muestra las distintas áreas y departamentos del ente
- Funcionales: describe las funciones principales del puesto
- Dotacionales: en función a los profesionales requeridos para los distintos sectores

### **2.5.5. Diagrama estructurado**

Muestra el movimiento y transformación de los datos en el sistema.

Expresa gráficamente el movimiento de datos desde y hacia un sistema y entre los procesos de datos y su almacenamiento. Va de lo más general a lo más particular.

#### **2.5.6. Diagrama de flujo**

Es un método gráfico que permite visualizar el camino seguido para cumplir con un proceso a través de las distintas unidades de trabajo que intervienen.

Es un gráfico multi-columnar, de doble entrada.

Se describen los pasos que forman el proceso, presentados según el orden de realización.

Se ubican las distintas unidades de trabajo o sectores que intervienen. En cada intersección de tarea con sector se marca un punto. Uniendo los puntos se obtiene la gráfica del proceso.

Se utilizan para representar procesos simples en los que se desea visualizar en qué sector de la organización se lleva a cabo cada tarea y cuantas intervenciones tiene cada sector en el proceso.

Se adapta para procesos simples, no se emiten comprobantes que requieran ser registrados contablemente.

#### **2.5.7. Cursograma**

Refleja la representación gráfica de información y acontecimientos referentes a un procedimiento, que han transcurrido en una serie de acciones de una o varias operaciones, realizadas en forma secuencial y sistemática, o sea repetitiva, con un fin determinado.

Los cursogramas, se utilizan para mostrar gráficamente procesos repetitivos, más o menos complejos, en los que se generan comprobantes que dan lugar a registraciones contables.

A través de la lectura de los mismos se ponen rápidamente de manifiesto errores de:

- Control interno: como ser controles necesarios que no se efectúan, controles innecesarios, incumplimiento de normas básicas, etc.
- Asignación de funciones: tales como casos de superposición de funciones en distintas unidades, incompatibilidad de funciones asignadas a una misma unidad, incapacidad funcional de alguna actividad en determinado sector, etc.
- Instrumentación: como sectores que son informados en redundancia, duplicación de tareas, archivos innecesarios, exceso de copias de formularios, errores de circuitos, etc.

2.5.8. Conciliaciones Bancarias y Cotejo de Cuentas Corrientes de Clientes y Proveedores como controles internos

Las conciliaciones bancarias consisten en un cotejo entre la contabilidad del banco versus la contabilidad de la empresa.

Ambas contabilidades deben llegar al mismo saldo, lo cual por lo general no ocurre, ya que pueden existir diferencias temporarias o permanentes.

Las diferencias temporarias, son las que a lo largo del tiempo se van a subsanar, como por ejemplo cheques no debitados/acreditados en el banco, porque pueden transcurrir, en algunos casos, más de 24 hs. para que impacten en el sistema bancario.

En cuanto a las diferencias permanentes, son aquellas que se originan por errores o por falta de registración, y sólo se van a eliminar dichas diferencias cuando se registren correctamente todos los movimientos.

Otro tipo de conciliaciones que son necesarias, son las de las cuentas corrientes de clientes y proveedores. En este caso deberá verificarse periódicamente los saldos de las cuentas corrientes, y verificar cómo se componen dichos saldos.

Es ahí donde habrá que controlar con los clientes y/o proveedores, que se hayan emitido los comprobantes correspondientes a las diversas operaciones realizadas con ellos, y verificar que estén íntegramente cargados en sus cuentas corrientes, es decir que no falte registrar ningún comprobante.

Cabe señalar que éstas no son las únicas herramientas aplicables en los controles internos de las empresas, pero sí, a nuestro entender bastan para el desarrollo de este trabajo.

A modo de conclusión del presente capítulo, podemos decir que hemos observado que en muchos casos se cree que el control Interno es sólo aplicable a grandes empresas que llevan varios años de vida en el mercado, pero, al tener conocimiento de estos conceptos básicos se logra ver que también son perfectamente aplicables e importantes para pequeñas y medianas empresas que están dando sus primeros pasos.

## **CAPITULO II**

### **PROCESOS ANALIZADOS**

Teniendo en cuenta que los procesos intervinientes, tanto en la producción como en la posterior comercialización del producto son diversos, y después de realizar un análisis de riesgos de la situación actual de la empresa (Anexo I), hemos decidido centrar nuestra investigación en tres procesos sobre los cuáles la empresa necesitaría aplicar el pertinente control interno.

Dichos procesos son el de ventas y cuentas por cobrar, el de cobranzas y el stock, en los cuales se hará hincapié en los aspectos más importantes que cualquier empresa debe tener en cuenta para lograr resultados exitosos. Pungitore (2013).

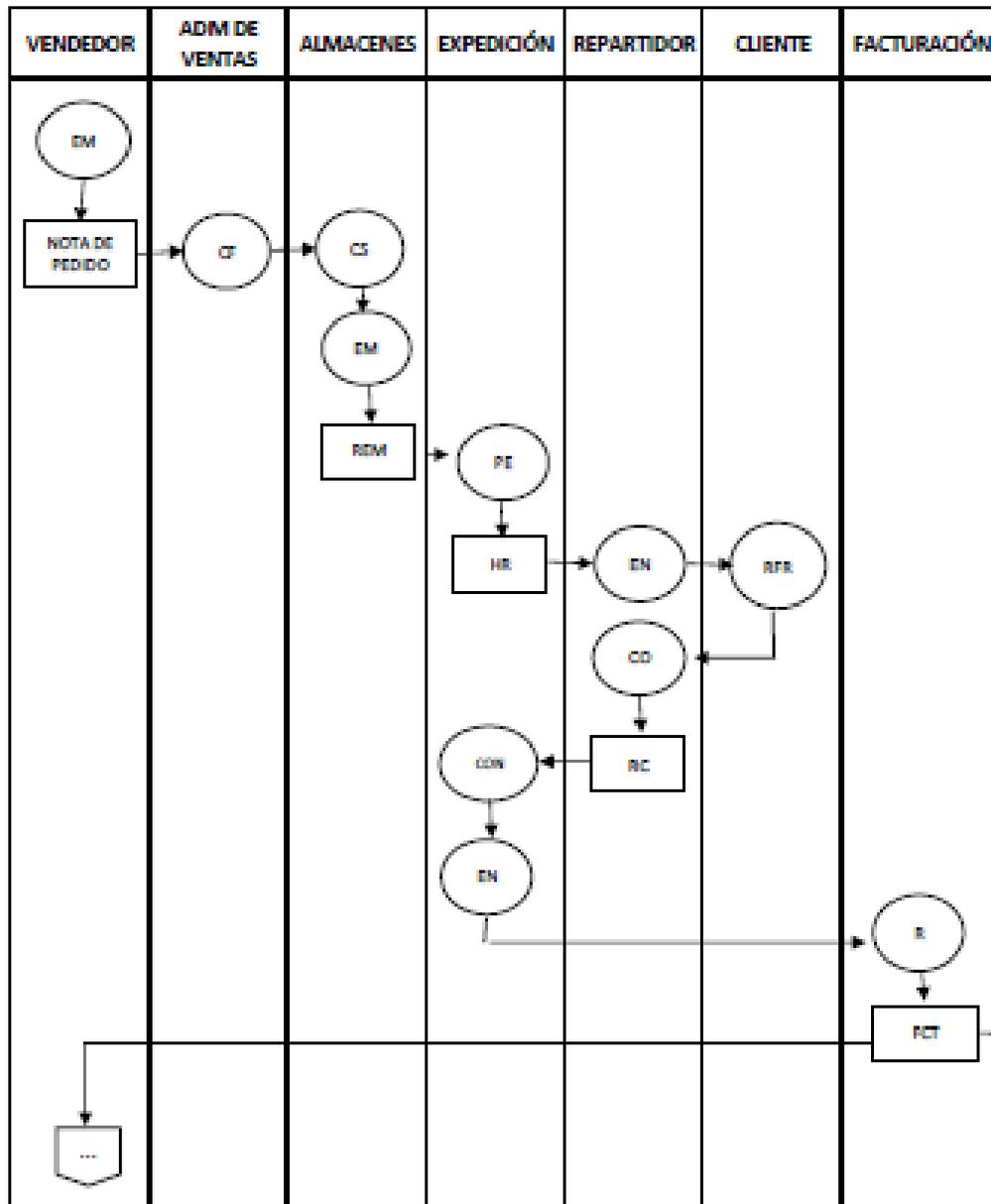
#### **1. VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR**

Las ventas son el conjunto de operaciones a través de las cuales una empresa transfiere a sus clientes, bienes o servicios, a un precio pactado, generalmente en dinero que se cancela de contado o a plazo.

Lo esencial en este circuito es que exista segregación de funciones, es decir, que ningún sector o funcionario tenga a su cargo más de una de las siguientes funciones básicas:

- Realización y aprobación de ventas
- Aprobación de los créditos
- Despacho de la mercadería
- Facturación de la venta
- Cobranza de la venta
- Registración de las operaciones efectuadas

Diagrama de Bloque de VENTAS



Referencias

NP Nota de Pedido	CCP Control de Cumplimiento de pedidos
CF Control Formal	FCT Factura
CI Control Integridad	RCB Registro Contable
CS Control de Stock	R Recibe
EM Emite	RC Rendición de Cuentas
PE Prepara Envios	CO Controla Entrega
REM Remite	CON Controla Rendición de cuentas
HR Hoja de Ruta	... A circuito de cobranzas

Fig. 1

## 1.1. DESCRIPCIÓN DEL CIRCUITO

Dentro del circuito ventas y cuentas por cobrar, describiremos cuatro módulos, con sus respectivos comprobantes y controles.

### 1.1.1. Recepción y aprobación del pedido

Es el primer módulo que vamos a ver, centrándonos en las ventas en cuenta corriente. Como primer paso, después de acordar las pautas de la venta, el vendedor materializa el requerimiento realizado por el cliente a través de una “Nota de Pedido”. Luego el sector de ventas procede a hacer el control formal, verificando ciertos datos, como por ejemplo, las condiciones de pago, plazos de entrega, garantías, verificar si las cuentas corrientes de los clientes están al día para aprobar créditos, etc., y por otro lado el sector de almacén o depósito debe verificar si hay stock de los productos requeridos por los clientes.

Para ello, se necesitarán tantas copias de notas de pedido, como personas/sectores lo necesiten, en este caso:

- Cliente
- Sector de ventas
- Sector de créditos
- Almacenes
- Facturación

Los datos que no deben faltar en el comprobante mencionado anteriormente, son los siguientes:

- Número y nombre del cliente
- Código del vendedor
- Código del producto seleccionado
- Cantidad solicitada
- Precio unitario
- Condiciones de venta
- Lugar de entrega
- Fecha estimada de entrega

### 1.1.2. Despacho y entrega de mercadería

Una vez realizados los controles pertinentes del módulo anterior, el sector Almacén procede a emitir los Remitos correspondientes para poder descontar del stock las unidades que se van a entregar, quedándose con una copia. Entonces el sector Expedición se encarga de preparar los envíos a los

distintos clientes y confeccionar la Hoja de Ruta, en la cual se clasifican los envíos para cada repartidor y el recorrido que debe seguir para la entrega. Éste sector también se quedará con una copia del remito.

Una vez que el cliente recibe la mercadería debe firmar el remito como conformidad de la entrega, quedándose con una copia del mismo. Cuando el repartidor termina con su recorrido, debe rendir cuentas al sector Expedición, quien realizará los controles necesarios y entregará la documentación (copia de remito) al sector de Facturación para que puedan continuar con sus tareas.

De acuerdo a la norma general de control interno, los remitos deben estar pre enumerados por imprenta.

### **1.1.3. Facturación, Registración y Control**

En este módulo interviene el sector de Facturación, quien procede a facturar una vez que recibe el remito. En este caso se emitirán cuatro ejemplares, original para el cliente, duplicado para Contaduría, triplicado para cobranza y cuadruplicado se archiva en el sector que los emite.

Es conveniente que un sector ajeno al de Almacén y Facturación, realice controles de integridad sobre las facturas emitidas. En este caso el sector encargado de dicho control será Contaduría, que con posterioridad también realizará la registración contable de los comprobantes.

### **1.1.4. Seguimiento y Control de los pedidos**

Ventas, al procesar las Notas de Pedido recibidas por los vendedores, archivará transitoriamente una copia de las que hayan pasado el control formal en el archivo de Pedidos Pendientes de Cumplimiento.

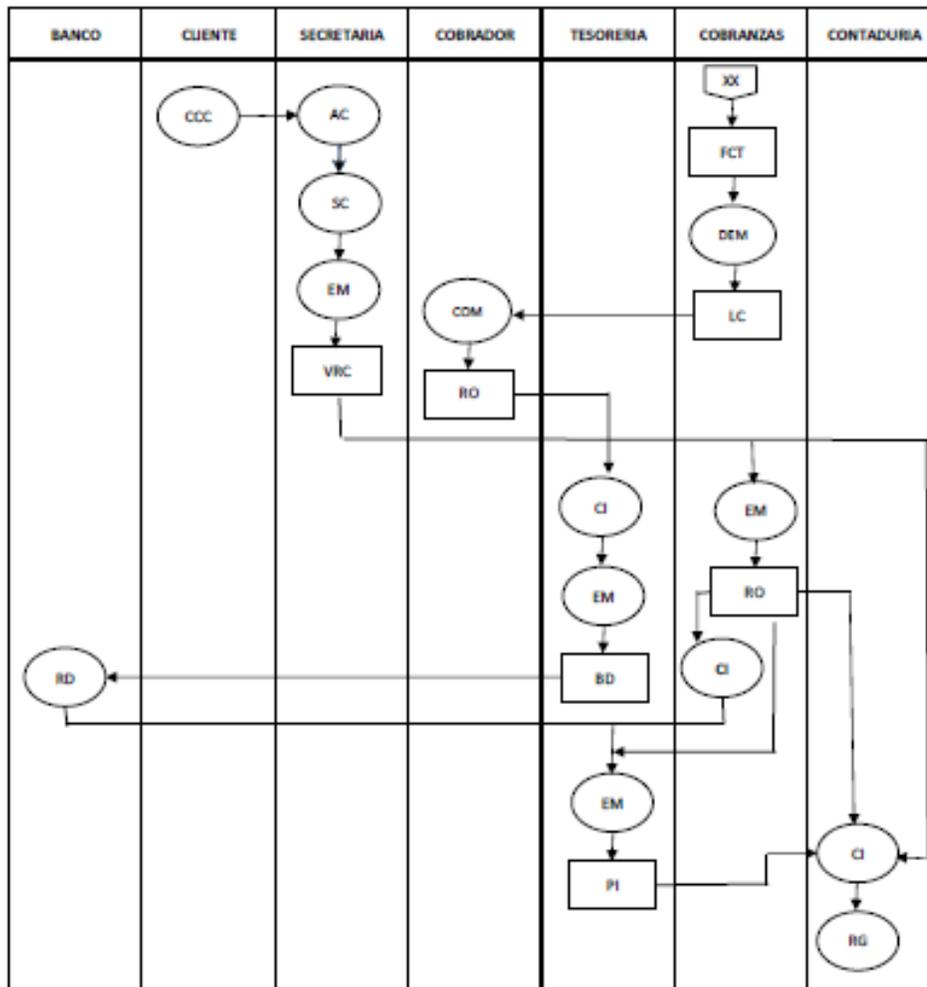
Dichos pedidos irán siendo dados de baja a medida que la empresa vaya cumpliendo con las entregas; a tal fin es que ventas recibe del sector Expedición una copia de los Remitos entregados a fin de poder cumplir oportunamente con este control, y en caso de ser necesario activar el proceso y tomar las medidas correctivas.

## **2. COBRANZAS**

En este proceso es donde se percibe el dinero por la venta realizada. Para tener un control adecuado, al igual que en el proceso anterior, mencionaremos funciones y actividades que deben separarse por ser incompatibles:

- Apertura de correspondencia
- Manejo de fondos
- Control y registración de la cobranza

Diagrama de Bloque de COBRANZAS



**Referencias**

ECC	Emite Cheques y envía por Correspondencia	DEM	Determina Factura que vence y emite
AC	Abre Correspondencia	LC	Listado de Cobranzas
SC	Separa Cheques	COM	Cobra y Emite
EM	Emite	RO	Recibo Oficial
VRC	Valores Recibidos por Correspondencia	FCT	Factura
CI	Controla Integridad	BD	Boleta de Depósito
XX	Viene del Circuito de Ventas	RD	Recibe Depósito
		PI	Parte de Ingresos
		RG	Registra

Fig. 2

## 2.1. DESCRIPCIÓN DEL CIRCUITO

Para mejor comprensión, mencionaremos y describiremos los circuitos que comprenden dicho proceso.

### 2.1.1. Cobranzas mediante cobradores

Este sector emitirá un Listado de Cobranzas a realizar para cada cobrador, indicando las facturas, clientes e importes que se deben cobrar.

El cobrador debe recibir dos copias del Listado de Cobranzas y una copia de cada factura a cobrar. Una vez que el cliente paga, el cobrador debe emitir recibos en cuadruplicado, entregando al cliente el original.

Luego el cobrador, debe rendir la cobranza al sector Tesorería (dinero/cheques, recibos y listado de cobranza), para que sea aplicado a las facturas adeudadas y se cancele dicha deuda.

### 2.1.2. Cobranzas por Correspondencia

Estará a cargo de la Secretaría de la Gerencia, en donde deberán separarse las cartas comunes de los sobre con valores. En éste último caso, deberán rendir en una planilla los Valores recibidos (cheque o dinero) al sector de Tesorería junto con los cheques, y luego se envía una copia de dicha planilla a Cobranzas, quien procede a emitir el Recibo correspondiente, en caso de haber recibido efectivo.

El sector de Tesorería va a confeccionar el Parte de Ingresos, el cual deberá contener los totales de las cobranzas, que surgen de los Listados de Cobranzas y de la Planilla de Valores Recibidos por Correspondencia, y también los depósitos realizados a diario.

Hoy en día, deben tenerse en cuenta las nuevas modalidades de pago, como las transferencias bancarias y pagos con tarjetas de crédito y débito.

Las cobranzas con tarjeta de crédito son similares a los pagos con cheques. En caso de los pagos con tarjeta de débito se asemejan a pagos en efectivo. Y finalmente si los clientes pagan por transferencias bancarias, los comprobantes deberán ser remitidos al sector de Cobranzas, y luego pasarán a Tesorería para que verifiquen en las cuentas bancarias la acreditación. Una vez acreditado el importe se emitirá el Recibo correspondiente.

### 2.1.3. Control y depósito de la recaudación

El sector de Tesorería es el que se encarga de depositar las cobranzas realizadas por los distintos cobradores y la recibida por correspondencia, pasando luego a Cobranzas para emitir los recibos correspondientes.

Es importante resaltar que las cobranzas deberán ser depositadas en el día en que se reciben y en forma íntegra. Mantener el dinero en cuentas bancarias facilita el control y la custodia de los valores.

Otro control imprescindible es el de los talonarios de recibos, ya que sólo podrán entregarse a los cobradores talonarios en blanco, siempre y cuando hayan rendido los anteriores completos y utilizados. Siempre tener en cuenta que los talonarios de recibos deben estar pre enumerados por imprenta.

#### **2.1.4. Control y registración de la operación al fin del día**

Tiene como finalidad pasar los Recibos a Contaduría para que vaya registrando los mismos en las cuentas corrientes de los clientes. Y es aquí donde viene el control final del circuito, ya que Contaduría recibe la documentación de los otros sectores que intervienen:

- De Tesorería: Boletas de depósito selladas por el Banco
  - Parte de Ingresos
- De Cobranzas: Recibo oficial
  - Listado de Cobranzas
  - Valores recibidos por correspondencia

Entonces los controles van a partir del Parte de Ingresos, y se va a verificar que el monto de las facturas canceladas coincida con los listados de Cobranzas a realizar y la Planilla de valores recibidos por correspondencia, y por otro lado, controlar que los listados de cobranzas y listado de valores recibidos por correspondencia coincida con la sumatoria de los recibos que componen los listados. Y finalmente habrá que controlar que el depósito del día coincida con la sumatoria de los valores recibidos y las planillas de cobranzas.

Una vez realizados estos controles, Contaduría procederá a realizar las registraciones en el subdiario de Caja y Bancos.

En la actualidad, gracias a los sistemas de gestión, podemos simplificar algunas tareas, controles, cruces de información, y también disminuir la cantidad de comprobantes a emitir.

### **3. GESTIÓN DE ALMACENES (STOCK)**

Este sistema es el encargado de la gestión de todas las existencias, de registrar los movimientos de las mismas y controlar el stock en distintos momentos.

Existencias en este caso, serán las materias primas, productos semi-elaborados, mercaderías para venta, entre otros.

Para el control de stock hay que considerar la posibilidad de que existan varios depósitos.

Veremos que en este circuito en particular no se generan comprobantes, sino que intervienen los comprobantes emitidos por otros sectores como los de ventas, compras y producción.

	<b>ENTRADAS</b>	<b>SALIDAS</b>
<b>Materias Primas y materiales</b>	Sistema De compras	Sistema De Producción
<b>Mercaderías de reventa</b>	Sistema De Compras	Sistema De Ventas
<b>Productos terminados</b>	Sistema De Producción	Sistema de Ventas

Cuad.2

Para poder llevar un control adecuado de las distintas existencias, es necesario realizar fichas de Stock, en las cuales se van a ir registrando las altas, bajas o modificaciones de los distintos bienes.

La ficha, deberá decir el depósito al que corresponde (en caso de que sean varios), y el cuerpo deberá contener como mínimo los siguientes datos:

- Fecha
- Detalle (saldo inicial, movimiento, o saldo final)
- Comprobante
- Cantidad de entrada, salida o en stock
- Precio total de la operación
- Precio al que quedarán valuadas las unidades

Es recomendable, establecer un stock mínimo, máximo y punto de pedido. De esta manera, se optimizan los espacios físicos del depósito, y se evita el desabastecimiento.

Es imprescindible realizar recuentos físicos periódicos y cotejarlos con las planillas de stock, para detectar diferencias.

### 3.1. DESCRIPCIÓN DEL CIRCUITO

Este circuito se compone de:

- Planificación y Organización y Manejo de la información: son los dos ejes que representan los procesos principales.

- Recepción, el almacén y el movimiento: son los tres subprocesos que componen la gestión de actividades.

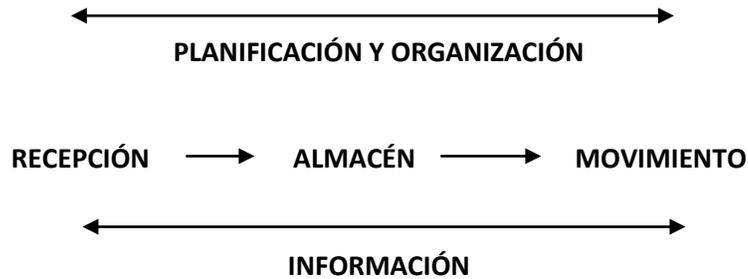


Fig. 3

### 3.1.1 Planificación y organización

Este proceso es de carácter estratégico y táctico, dado que tiene que brindar soluciones de recursos en comunión con las políticas y objetivos generales que contempla la estrategia de la empresa, en pos de potenciar las ventajas competitivas por las que apuesta la misma. Dentro de las actividades o subprocesos que se deben realizar en el proceso de planificación y organización se encuentran:

- Diseño de la red de distribución de la compañía

Es la planificación y ubicación estratégica de los almacenes y centros de distribución de manera que permitan gestionar el flujo de productos desde el origen hasta el cliente. Desarrollar una adecuada red de almacenes para la empresa y los clientes requiere considerar una gran cantidad de elementos: número de almacenes, las ubicaciones, o el tamaño de los mismos.

- Responsabilidades de la Gestión de Almacenes

Una vez se que se ha diseñado la red de distribución se procede a determinar si se autogestionará el almacén o si se subcontratará. Esto depende del tamaño de almacenes, de los costos que generan y de la complejidad de los mismos.

- Tamaño de los almacenes

Un almacén debe ser dimensionado principalmente en función de los productos a almacenar (en tamaño, características propias y cantidad de referencias) y la demanda. Pero además de estos, intervienen otros factores que deben ser considerados a la hora de dimensionar el tamaño de un almacén. Estos factores son:

- Productos a almacenar (cantidad y tamaño)
- Demanda de los mercados

- Niveles de Servicio al cliente
- Sistemas de manipulación y almacenaje a utilizar
- Tiempos de producción
- Oficinas necesarias

### **3.1.2. Recepción**

El flujo del material que entra, para que esté libre de toda congestión o demora, requiere de la correcta planeación del área de recepción y de su óptima utilización. La recepción es el proceso de planificación de las entradas de unidades, descarga y verificación tal y como se solicitaron mediante la actualización de los registros de inventario.

El objetivo al que debe tender una empresa en su proceso de recepción de mercancías es la automatización tanto como sea posible para eliminar o minimizar burocracia e intervenciones humanas que no añaden valor al producto. Otra tendencia considerada como buena práctica logística es la implementación de programas de entregas certificadas que no solo eliminan burocracia, sino que reducen al mínimo las inspecciones que se consideran imprescindibles pero que no añaden valor.

En primer lugar, el proceso de recepción de mercancías debe sustentarse en una previsión de entradas que informe de las recepciones a realizar en tiempo dado y que contenga, al menos, el horario, artículos, y procedencia de cada recepción, este proceso se conoce como cita previa.

Es necesario que se distingan los ingresos de unidades internas de las externas. En el primero de los casos, los requerimientos de recepción son significativamente menores que las mercancías de origen externo. Además, una correcta metodología de identificaciones también favorece la actividad de recepción. Las mercancías de procedencia externa requieren unas condiciones de llegada más exhaustivas y deben haber sido establecidas previamente con el proveedor , con lo que se precisa mayor actuación y responsabilidad desde el almacén.

### **3.1.3. Almacén**

El almacenamiento o almacén es el subproceso operativo concerniente a la guarda y conservación de los productos con los mínimos riesgos para el producto, personas y compañía y optimizando el espacio físico del almacén. El almacén puede dividirse en las siguientes zonas:

- Recepción: zonas donde se realizan las actividades del proceso de recepción.
- Almacenamiento, reserva o stock: zonas destino de los productos almacenados. De adaptación absoluta a las mercaderías albergadas.
- Preparación de pedidos: zona donde se ubican las mercancías tras pasar la zona de almacenamiento para ser preparadas para expedición.

- Salida, verificación o consolidación: desde donde se produce la expedición y la expedición final de las mercancías.

#### **3.1.4. Movimiento**

Es el subproceso del almacén de carácter operativo relativo al traslado de los materiales/productos de una zona a otra de un mismo almacén o desde la zona de recepción a la ubicación de almacenamiento.

Desde la perspectiva de las características de las mercancías, los flujos de entrada y salida del almacén de las mercancías son variadas, como por ejemplo:

- Last In – First Out (LIFO): la última mercancía que entra en almacén, es la primera que sale para expedición. Esta modalidad es frecuentemente utilizada en productos frescos.
- First In – First Out (FIFO): la primera mercancía que entra en almacén, es la primera que es sacada de almacén. Es la modalidad más utilizada para evitar las obsolescencias
- First Expired – First Out (FEFO): el de fecha más próxima de caducidad es el primero en salir.

#### **3.1.5. Información**

Si bien la función principal de la Gestión de Almacenes es la eficiencia y efectividad en el flujo físico, su consecución está a expensas del flujo de información. Debe ser su optimización, por tanto, objetivo de primer orden en la Gestión de Almacenes. Su ámbito se extiende a todos los procesos anteriormente descritos (Planificación y organización, recepción, almacén y movimiento) y se desarrolla de manera paralela a ellos por tres vías:

- Información para gestión
- Identificación de ubicaciones
- Identificación y trazabilidad de mercancías

Finalizando el presente capítulo, llegamos a la conclusión que, independientemente del tamaño de la empresa, el buen funcionamiento de la misma va de la mano de una correcta organización de la estructura en general así como de cada uno de los procesos intervinientes.

## CAPITULO III

### IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES EN LA EMPRESA

En este capítulo definiremos y pondremos en práctica los elementos de control que mencionamos en el Capítulo I. Además realizaremos el Organigrama de la empresa a fin de sectorizar las distintas áreas, definiendo funciones y objetivos establecidos.

En función a la encuesta realizada a los socios de la empresa (Anexo II), teniendo en cuenta que es una empresa muy joven que está dando sus primeros pasos en el mercado local, y que no aplica los controles básicos respecto a los procesos descritos en el capítulo anterior, decidimos proponerles la implementación de ciertos controles y mostrar los resultados obtenidos.

Cabe destacar que la empresa tiene definida su visión, la cual es “lograr un crecimiento sostenido en los próximos años y poder entrar en nuevos mercados contando con especialistas en ventas en el rubro aceitero”.

De acuerdo a lo descrito en la unidad I, los elementos de control serían los siguientes:

- Elemento: circuito de ventas y cuentas por cobrar, cobranzas y stock.
- Sensor: en nuestro caso en particular vamos a realizar las mediciones con el tablero de control.
- Grupo de Control: externo.
- Grupo Activante: el encargado de cada sector implementará los cambios necesarios para mejorar cada circuito.

#### 1. ORGANIGRAMA

Para comenzar, diseñamos un pequeño organigrama de la empresa.

Recurrimos a esta herramienta para poder distinguir con precisión los sectores involucrados y en función del mismo, determinar una clara división de tareas.

En este caso, según lo comentado en el Capítulo I, se está aplicando un control de tipo no correctivo, ya que muestra cómo deberían dividirse las principales funciones dentro de la organización y las relaciones que existen entre ellas.

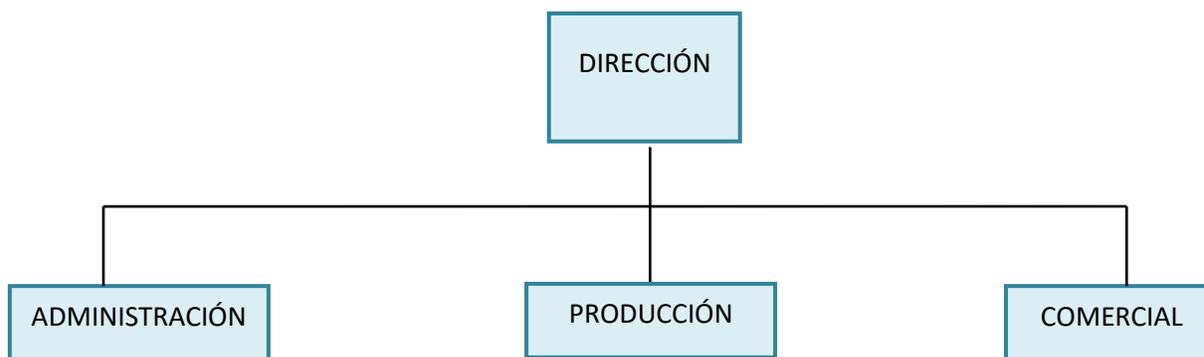


Fig. 4

Solamente definimos tres grandes sectores, por el poco personal con el que cuenta, pero nos basta para poder definir a grandes rasgos las funciones de cada uno.

El sector de administración básicamente se va a encargar de compras y tesorería (cobranzas y pagos).

Está demás decir que los pagos y cobros no podrán realizarlos las mismas personas que se encargan de comprar y vender, así se cumple con la correspondiente división de funciones, que hasta el momento no se cumplía. Además deberá controlar las cuentas corrientes de los clientes y verificar que los pagos se hagan en los tiempos establecidos. Hoy en día cuenta con 12 clientes que tienen cuentas corrientes, y el resto de las ventas, al ser por cantidades pequeñas son de contado.

El sector de producción se va a encargar de realizar los fraccionamientos de aceite y el envasado del mismo, como así también, de ir realizando recuentos periódicos del stock. Actualmente el inventario es llevado a cabo de manera informal, no existiendo registros de movimientos de stock como así tampoco controles en el egreso de mercaderías.

Y finalmente, el sector comercial tendrá a su cargo la venta de los productos, lograr la fidelización de los clientes, y la costosa tarea de conquistar nuevos mercados. Tareas que hasta el momento estaba realizando la misma persona que cobraba. Por lo tanto esa persona no podía concretar correctamente ambos objetivos de venta.

Hasta la actualidad las ventas principales son a almacenes y mini mercados de la zona este de la provincia, y se intenta poder vender en supermercados e hipermercados de toda Mendoza.

## 2. TABLERO DE CONTROL

Luego propusimos implementar un tablero de control, teniendo en cuenta los procesos de ventas y cobranzas descriptos en la unidad anterior, para lo cual hubo que definir objetivos, procesos para lograr los objetivos, y los indicadores para cada uno.

Recordando lo comentado en el Capítulo I, éste es un control de tipo correctivo, ya que aplica mediciones para detectar las desviaciones y poder corregirlas posteriormente.

En nuestro caso hicimos una implementación el día 1 de abril de 2018 para evaluar al mes de marzo, y volvimos a realizarlo un mes después, para poder comparar los resultados.(Anexo II)

Respecto a la visión, como dijimos al comienzo ya estaba definida por los propietarios.

En cuanto a los objetivos para las perspectivas fueron los siguientes:

Perspectiva financiera

- Aumentar las ventas

Perspectiva de clientes:

- Fidelización de clientes
- Lograr nuevos clientes

Perspectiva de procesos internos:

- Programas de promoción de ventas

Perspectiva de Aprendizaje:

- Capacitaciones de distribución

Como podemos ver, los objetivos de todas las perspectivas van alineados hacia la meta fijada por los empresarios.

De acuerdo a los resúmenes expuestos en el Anexo II, pudimos armar el siguiente tablero de control del mes de marzo.

## 2.1. TABLERO DE CONTROL MARZO 2018

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS	SEMÁFORO			mar-18
				ROJO	AMARILLO	VERDE	
FINANCIERA	Aumentar las ventas	Ventas por mes	\$ 50.000	0 a \$34.000	\$35.000 a \$49.000	\$50.000 a más	\$ 48.500
CLIENTES	Fidelización de clientes	N° Clientes satisfechos	12	0 a 6	7 a 11	12 a más	12
	Lograr nuevos clientes	N° Clientes nuevos al mes	3	0 a 1	2	3 a más	0
PROCESOS	Programas de promoción	% de implementación de promociones	50%	29% o menos	30% a 49%	50% a más	15%
APRENDIZAJE	Capacitaciones de distribuidores	Promedio de nota de las capacitaciones	90%	59% o menos	60% a 80%	81% a más	0%

Cuad. 3

En función de los resultados obtenidos, podemos observar que se debe reforzar el sistema financiero de la aceitera investigada, que de acuerdo a nuestro organigrama sería el sector de administración, y trabajar firmemente en el sector de ventas.

Estas mediciones deberán ser practicadas periódicamente por la dirección, ya que en función a los resultados que se obtengan, deberán ir tomando las decisiones necesarias enfocándose en los objetivos deseados.

Dado el volumen de operaciones, propusimos que verifiquen el tablero de control una vez al mes. Aquí mostramos los resultados obtenido al mes siguiente.

## 2.2. TABLERO DE CONTROL ABRIL 2018

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS	SEMÁFORO			abr-18
				ROJO	AMARILLO	VERDE	
FINANCIERA	Aumentar las ventas	Ventas por mes	\$ 50.000	0 a \$34.000	\$35000 a \$49.000	\$35.000 a más	\$ 59.225
CLIENTES	Fidelización de clientes	N° Clientes satisfechos	12	0 a 6	7 a 11	12 a más	12
	Lograr nuevos clientes	N° Clientes nuevos al mes	3	0 a 1	2	3 a más	2
PROCESOS	Programas de promoción	% de implementación de promociones	50%	29% o menos	30% a 49%	50% a más	15%
APRENDIZAJE	Capacitaciones de distribuidores	Promedio de nota de las capacitaciones	90%	59% o menos	60% a 80%	81% a más	0%

Cuad. 4

Si bien hubo mejoras, no fueron muy representativas, dado que la implementación de los cambios no es fácil, pero van por el camino correcto.

### 3. MANUAL DE FUNCIONES

En la búsqueda de mejorar la situación expresada en el cuadro anterior, propusimos los manuales de función, para cumplir ciertos procesos de una manera más ordenada, estableciendo responsabilidades, de forma tal de obtener los resultados deseados.

Los manuales de función son descripciones narrativas, que complementan al organigrama, funcionando como una verdadera herramienta de control, ya que nos permite verificar si se cumplen las tareas por sector.

Este control también deberá ser implementado por la dirección, para poder tomar decisiones acerca de las distintas tareas que deben cumplir los empleados.

### 3.1. MANUAL DE FUNCIONES VENTAS

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>GESTOR DE VENTAS</b>
Dependencia:	<b>AREA COMERCIAL</b>

#### **Objetivos Principales**

- Planificar, ejecutar y controlar estrategias de ventas, generando nuevas oportunidades de negocios, planes de fidelización de clientes y servicios de venta de excelencia.
- Brindar una excelente atención a los clientes para así contribuir permanentemente a propiciar en ellos un alto nivel de satisfacción que asegure la recompra de los productos.
- Establecer una metodología que garantice que las órdenes de compras de los clientes, se realicen de acuerdo a las condiciones acordadas, especialmente con una entrega eficaz y eficiente.
- Responder por toda la gestión de ventas y desarrollar una labor de cobertura, asistiendo a los clientes actuales y visitando clientes potenciales.

<b>Funciones Esenciales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Atender y ofrecer a los clientes información sobre los productos de la empresa.</li><li>• Apertura y seguimiento de nuevos clientes.</li><li>• Acordar con el cliente las condiciones de ventas (tiempo de entrega, formas de pago, etc.).</li><li>• Realización y aprobación de la venta.</li><li>• Tomar los pedidos de los clientes.</li></ul>

### 3.2. MANUAL DE FUNCIONES COBRANZAS

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>GESTOR DE COBROS</b>
Dependencia:	<b>AREA ADMINISTRACIÓN</b>

#### **Objetivos Principales**

- Gestionar el cobro de las cuentas por cobrar producto de las ventas realizadas en cuenta corriente.
- Administrar el ingreso de fondos de aquellas ventas de contado.

<b>Funciones Esenciales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración y actualización de un registro de clientes con datos personales y comerciales.</li><li>• Recepción y registro diario de las facturas elaboradas en el proceso de ventas.</li><li>• Gestionar el cobro de las facturas pendientes de cancelación.</li><li>• Depósito diario en cuenta corriente bancaria de los fondos ingresados.</li><li>• Conciliación mensual de saldos en cuenta corriente bancaria.</li><li>• Elaboración mensual de informes de cobranzas realizadas, y exposición de los inconvenientes presentados por factura y por cliente.</li><li>• Informe semanal de saldos de la cartera de clientes y situación que guarda cada cliente.</li><li>• Registro diario de cobranzas realizadas.</li></ul>

### 3.3. MANUAL DE FUNCIONES ALMACENES (STOCK)

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>GESTOR DE ALMACENES</b>
Dependencia:	<b>AREA PRODUCCIÓN</b>

#### **Objetivos Principales**

- Programar, dirigir y controlar las actividades de recepción, despacho, registro y control de los bienes destinados a la venta.
- Organizar el stock que hay en el almacén de forma que la distribución a los clientes se realice sin ningún problema.
- Planificación del aprovisionamiento, el control del stock, de los flujos de entrada y salida.
- Controlar el material defectuoso, que se haya deteriorado, así como la degradación de los productos.
- Adecuado manejo y custodia de productos en almacén.
- Verificar la exactitud del registro de los bienes.
- Integración de la información que conforma el detalle de los inventarios.
- Control adecuado del inventario de productos en stock.

<b>Funciones Esenciales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar periódicamente el inventario físico de existencias en almacenes, conciliando con el área de Administración los resultados obtenidos y, aclarando, las diferencias encontradas.</li><li>• Recepción de Notas de Pedido por parte de vendedores.</li><li>• Confeccionar remitos por entregas de mercaderías.</li><li>• Despacho de la mercadería, asegurando la entrega del producto.</li><li>• Control de condiciones adecuadas de almacenamiento.</li><li>• Controlar calidad de productos en stock.</li><li>• Efectuar conciliaciones mensuales de movimientos con el área de Administración, aclarando las diferencias que pudieran encontrarse.</li></ul>

#### 4. CONCILIACIONES

Un control relevante para cualquier tipo de empresa, son las conciliaciones, es por eso que también propusimos conciliaciones bancarias con una frecuencia no superior a un mes, y conciliaciones semanales de las cuentas corrientes de clientes y proveedores, lo cual podrá contribuir a una mejora financiera de la aceitera.

En este caso será un control a implementar por el sector de administración, ya que en la actualidad las conciliaciones bancarias eran realizadas con un ritmo no periódico, sin cumplir una determinada frecuencia, al igual que los controles de las cuentas corrientes de clientes y proveedores.

En este caso, la importancia de estos controles puede influir positivamente en la situación financiera de la aceitera, y sobre todo en la comunicación, ya que debe haber fluidez de la información con el sector comercial y de producción, acerca de las ventas y del stock involucrado en las mismas.

#### 5. CONTROLES DE STOCK

Como ya lo habíamos mencionado, la aceitera en cuestión no realiza los controles formales y necesarios para tener información certera sobre la cantidad de mercadería con la que cuenta en un momento determinado.

Es por eso que probamos el uso de fichas de stock por producto, con las cuales puede tenerse un número más preciso de las existencias al fin de cada día, y el motivo que originó cada movimiento.

FECHA	DETALLE	COMPROBANTE	UNIDADES		
			ENTRADA	SALIDA	SALDO

Cuad. 5

No obstante, no deben dejar de realizarse los recuentos físicos al menos una vez a la semana para cotejarlo con las planillas de stock, y verificar que las operaciones se van registrando en la misma tal como se propuso.

Este control, deberá ser llevado a cabo por el sector de producción.

Al aplicarlo por primera vez, pudimos observar algunas diferencias entre la planilla y su posterior recuento físico, debido a pérdidas que se produjeron al momento de la producción.

Producto: Botella Oliva 500 cc.

FECHA	DETALLE	COMPROBANTE	UNIDADES		
			ENTRADA	SALIDA	SALDO
02/05/2018	Elaboración	Ficha de produc.	100		100
04/05/2018	Venta	Factura		25	75

Cuad. 6

Producto: Botella Oliva 1 Lt

FECHA	DETALLE	COMPROBANTE	UNIDADES		
			ENTRADA	SALIDA	SALDO
02/05/2018	Elaboración	Ficha de produc.	200		200
03/05/2018	Venta	Factura		30	170

Cuad. 7

Saldo semana del 30-04-2018 al 04-05-2018 245

Recuento Físico 240

Diferencia 5

Podemos concluir que éstos son los controles que consideramos no pueden faltar en la aceitera investigada, ya que van a contribuir al orden, control y mejoras económicas y financieras, además, esto nos ayudará a lograr una clara división de tareas y responsabilidades dentro de la empresa que son claves para un control adecuado.

## CONCLUSIONES

En función a todo lo expuesto en las unidades anteriores y anexos, luego de haber implementado los controles propuestos, podemos arribar a ciertas conclusiones:

Podemos verificar que si bien muchos cometen el error de decir que los controles internos son importantes sólo en grandes empresas, demostramos con nuestra investigación que se pueden y deben aplicar en empresas pequeñas también. Sobre todo en empresas familiares ya que por la afinidad que existe entre los socios o propietarios, se cometen varias informalidades y excepciones a las reglas generales, que a lo largo del tiempo, terminan perjudicando a la propia empresa.

Asimismo, el mantener ciertos aspectos bajo control permite tomar mejores decisiones en los momentos oportunos. Para ello es necesario tener información cierta y precisa.

Respecto a los controles que decidimos poner en práctica, destacaremos la importancia de la organización y distribución de las funciones, ya que de esta manera los sectores trabajarán de forma más eficiente, sin superponer o repetir las tareas contribuyendo con los objetivos de la empresa, y evitando la oposición de intereses, el cual es un gran problema que tienen generalmente las pequeñas empresas familiares, ya que existe el riesgo de satisfacer intereses personales.

Los controles, como el de stock y conciliaciones bancarias, contribuyen ampliamente al resguardo del patrimonio, esto se refiere tanto a los bienes que se poseen, como a los fondos de la empresa.

Y respecto al tablero de control, lo consideramos como una herramienta esencial, ya que si es aplicado de manera correcta, va a brindar información precisa y va a facilitar la toma de decisiones sobre todo en lo que respecta al sector financiero, lo cual no es aspecto menor para una empresa que busca expandirse en el mercado.

Es por eso que concluimos nuestro trabajo recomendando la implementación de los controles internos básicos dentro de las empresas, sin importar el tamaño ni sus objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- DIAZ, Alberto (1997). Descripción de operaciones típicas de una empresa. Buenos Aires: Club de Estudio.
- FLEITMAN, Jack, Evaluación integral para implantar modelos de calidad. 2010
- PUNGITORE, Jose Luis. (2013). Sistemas Administrativos y Control Interno. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.
- ROMERO, M. El Control como Fase del Proceso Administrativo. [En línea: 2003][Citado el 11 de noviembre de 2010] [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com)
- VILORIA, Norka, Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. Actualidad Contable Faces [en línea] 2005, (julio-diciembre): Disponible en: <<http://www3.redalyc.org/articulo.oa?id=25701111>> ISSN 1316-8533
- <https://www.youtube.com/watch?v=eyau1lvNuXA>
- <https://www.emaze.com/@AWFLQTOR/Diferencias-de-COSO-I,-II-y-III>
- <https://www.emprendepyme.net/plan-de-contingencia.html>

## RESEÑA HISTORICA

En el año 1995, Darío Rosas, un comerciante de zona este, compra una propiedad ubicada en calle Spínola s/n en el distrito de Medrano del departamento de Junín. La misma contaba de 5 hectáreas en las cuáles había una casa y un galpón.

A partir de ese momento se comenzó a construir un galpón adicional y una oficina. En el galpón existente al momento de la compra se realizaron las instalaciones necesarias para comenzar con la molienda de aceite: lavadora, martillo, amasadora, caldera y las antiguas prensas con las que se obtenía el aceite de oliva tradicional en aquellos años. Frente a la oficina, se colocó una balanza para realizar el pesado, cuando los productores llegaban con la materia prima. El nuevo galpón se utilizó para colocar los tanques de almacenamiento.

Durante varios años la fábrica funcionó elaborando y vendiendo a granel el total de su producción a la empresa Molinos Río de la Plata. El negocio funcionaba regularmente hasta que a partir del año 2003 el principal y único cliente comenzó a discontinuar la compra de aceite de oliva elaborado con las clásicas prensas, debido a que, hacía algunos años, habían llegado al país las máquinas centrífugas que remplazaban las prensas y eran más efectivas, logrando un producto de mejor calidad que el existente. Estas centrífugas provenían de España, Alemania e Italia y eran (y son) muy costosas. Por lo que Darío decidió dejar la producción de aceite. Luego de varios años sin movimientos en la fábrica, decide asociarse con su primo, Roberto Dominguez, agricultor, y adquieren una centrifuga Española marca Alfa Laval.

En marzo del año 2015 la fábrica vuelve a producir aceite de oliva, esta vez con el nuevo sistema, utilizando el decanter adquirido. Ese año la producción realizada se vendió nuevamente a Molinos Río de la Plata, pero a partir del año 2016 se tramitaron todos los códigos necesarios para poder fraccionar el producto y se sacó al mercado el producto fraccionado con la marca propia denominada "El Ventorrillo".

Actualmente, "El Ventorrillo", produce aceite de oliva extra virgen, aceitunas arauco en salmuera y aceitunas griegas.

## ANEXO A

### ANÁLISIS DE RIESGOS

Basados en las definiciones del Capítulo I, realizamos un análisis general de la empresa, centrándonos en tres sectores: Almacenes, Ventas y Cobranzas, observando los riesgos más importantes y sus posibles consecuencias.

A modo de resumen expusimos el siguiente cuadro.

	<b>Observación/ Debilidad</b>	<b>Posibles Consecuencias</b>
<b>ALMACENES</b>	No se realizan inventarios físicos periódicos	Pérdida de información sobre existencias de mercaderías  Pérdida física de stock
	No se actualiza la información sobre existencia de productos en stock	
	La salida de la mercadería de almacenes no está acompañada por el comprobante respaldatorio	
	No se mantienen condiciones seguras de almacenamiento	Sustracción o pérdida de mercaderías  Impacto monetario negativo por las posibles pérdidas
No poseen contratadas pólizas de seguros contra robos/incendios, etc.		
No se restringe el acceso a almacenes a personas ajenas al mismo		
<b>COBRANZAS</b>	No se llevan registros formales de ventas realizadas, como tampoco de las formas de pago de cada venta o las facturas pendientes de cobro/ cobradas	El saldo de cuentas por cobrar puede no cumplir con el requisito de integridad, no incluyendo todas las cuentas por cobrar a las que la empresa tiene derecho  La cobranza efectuada puede no ser registrada en su totalidad y apropiadamente
	No existe límite de crédito para clientes, ni tampoco se realiza una evaluación crediticia previo a aprobar la venta en	Posibles deudores incobrables

	cuenta corriente	
	No existe separación de funciones, quien realiza la venta también se encarga de la cobranza	Las cuentas por cobrar pueden tener un deterioro en su valor derivado de problemas de cobranza  Inexistencia de control por oposición
	No se realiza la unificación de fondos, las cobranzas efectuadas no son ingresadas en su totalidad en la cuenta corriente bancaria	El saldo en la cuenta corriente bancaria puede no reflejar la realidad financiera y de liquidez de la empresa
<b>VENTAS</b>	No existe una persona especializada en ventas, las mismas son realizadas personalmente por los socios de la empresa	Pérdida de mercados
	No se llevan registros formales de ventas realizadas	El registro de ventas no incluye todas las facturas/ventas efectuadas  El registro incluye ventas que no fueron realizadas
	Debido a que no se llevan registros formales, las salidas mercaderías de depósito (almacenes) no están acompañadas por el remito correspondiente	Las ventas incluyen facturas que no corresponden a mercancía entregada
	No existe planificación de ventas	Pérdida de mercados
	No existe presencia periódica en puntos de venta	Falta de reposición de mercaderías en puntos de venta

Cuad. 8

**ANEXO B**  
**CUESTIONARIO**

**ENCUESTADO: Roberto Domínguez**

**ROL DEL ENCUESTADO: Socio**

**FECHA DE LA ENCUESTA: 15-03-2018**

¿La empresa es una pequeña, mediana o grande? Pequeña

¿Tiene trayectoria en el mercado? Sólo 3 años

¿Se desempeñan en mercado local o extranjero? Local

¿Tienen definidas las metas y objetivos que desean lograr? Si

¿Con cuántos empleados cuenta? Si

¿Existe división de funciones? No

En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Qué herramienta utilizan para marcar la división de funciones? -----

¿Usan manual de funciones? No

¿Realizan controles de stock periódicos? No

En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Cada cuánto se realiza? -----

¿Utilizan remitos para el movimiento de mercadería? No

¿Utilizan cuentas bancarias? Si

¿Realizan conciliaciones bancarias periódicamente? No

¿Realizan arqueos de caja? No

¿Realizan controles de las cuentas corrientes de clientes? No

¿Realizan algún otro tipo de control interno? No

En case de ser afirmativa la respuesta anterior, diga cuáles: -----

En caso de no aplicar los controles indispensables, ¿Estarían dispuestos a implementarlos? Si

## ANEXO C

### ANÁLISIS DE VENTAS

**Meses analizados:** marzo- abril

**Principales clientes**

Girao Mayorista  
Fiambre Argentino  
Almacén Doña  
Cristina  
Almacén el Peca  
Pizzería Signori – Pizza  
Pizzería Cachatorana  
Pizzería San Pedro  
Pizzería Jardín  
Pizzería Homero

**Ventas Brutas**

	LITROS	PRECIO UNITARIO	TOTAL EN PESOS
MARZO	485	\$ 100,00	\$ 48.500,00
ARBIL	515	\$ 115,00	\$ 59.225,00
MAYO	545	\$ 115,00	\$ 62.675,00

Cuad. 9

**Cantidad de clientes activos de marzo a mayo**

Cuenta Corriente: 12 clientes.

**Nuevos clientes**

NUEVOS CLIENTES EN MARZO	0
NUEVOS CLIENTES EN ABRIL	2
NUEVOS CLIENTES EN MAYO	1

Cuad. 10

**Promociones vigentes de marzo a mayo**

10% de descuento si compran:

- Pack de 6 aceites de litro
- Pack de 12 aceites de ½ litro
- Pack de 6 aceitunas de 1 kilo
- Pack de 8 aceitunas de ½ kilo

**Capacitaciones vigentes para vendedores**

Ninguna

### 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, 15 de Marzo de 2019

Ana María Celeste

Firma y aclaración

24.195

Número de registro

31.843.917

DNI

### 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, 15 de marzo 2019

  
Della Gaspara Maria Piz

Firma y aclaración

25 700

Número de registro

34.122.983

DNI

### 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, 15 de marzo de 2019

  
.....  
Dominguez, Angel Francisco

Firma y aclaración  
24294

.....  
Número de registro  
31622226

.....  
DNI