



UNIVERSIDAD
EMPRESARIAL
SIGLO 21

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

***“CONTROL INTERNO DE LOS CIRCUITOS
COMPRAS-PAGOS Y VENTAS COBROS,
APLICADO A UNA DISTRIBUIDORA DE
ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO”.***

Carrera: Contador Público

Coordinadores: Marcelo Pretini,

Guillermo Vanden Panhuysen.

Alumno: Adolfo José Moyano Casas

Legajo: CPB 618

- AÑO 2012 -

RESUMEN

En el presente trabajo de aplicación profesional, se desarrollará un sistema de Auditoría Operativa y Control de Gestión para una Pequeña y Mediana Empresa, dedicada a la comercialización y distribución de productos masivos. Con el mismo, se buscará la posibilidad de medir, evaluar y controlar la eficiencia en la administración de los flujos COMPRAS-PAGOS y VENTAS-COBROS. Se llevará a cabo en el ámbito de trabajo de una empresa, concesionaria de la distribución de golosinas y alimentos de todas las firmas pertenecientes al grupo ARCOR. Partiendo de un marco teórico referencial, se pondrá en perspectiva el deber ser de la organización en cuanto al objeto de estudio. El análisis se basará primordialmente en: la observación directa de las actividades de la organización dónde el analista trabajará como un empleado más, en cada uno de los puestos; inspección de documentación interviniente en todos los procesos; entrevistas directas con los responsables de cada área; ponderación de la influencia de la tecnología y la innovación en las tareas diarias (primordialmente en lo comunicacional); modelización a través de flujogramas; cruzamiento de información, entre otros. Llegando a concluir en la sistematización de un conjunto de medidas de control interno, en los puntos críticos de los circuitos.

ABSTRACT

This thesis aims at developing a system of Operational Audit and Management Control for a small and medium enterprise devoted to the selling and distribution of massive goods. What the system seeks to do is to measure, evaluate and control the efficiency of the Purchases–Payment and Sells–Charges flows. It will be applied to a franchisee, which sells sweets and food products of all the firms belonging to Arcor. From a theoretical framework, the company’s duty will be put into perspective according to the object of study. The analysis will be based mainly on the following items: the direct observation of the activities carried out in every position in the company -where the analyst will work as any other employee, the scrutiny of all documents involved in the processes, interviews with the people responsible for each area, the weighing of the influence of technology and innovation on daily tasks (mainly in communication), the modelling of the system through flow diagrams, cross-information, among others. All this will conclude with the systematization of a set of internal control measures in the critical points of the circuits.

INDICE GENERAL

I. PRESENTACIÓN DEL TEMA DE APLICACIÓN.....	4
II. INTRODUCCIÓN.....	4
III. OBJETIVO GENERAL.....	6
IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
V. METODOLOGÍA.....	7
VI. MARCO TEÓRICO.....	8
A. TEORÍA DE LOS SISTEMAS.....	8
1. Principio de la Interrelación.....	8
2. Principio de Jerarquización.....	9
3. Principio de Organización.....	11
4. Principio de la Significatividad.....	12
5. Principio de la Economía en la Formalización.....	12
B. CONTROL INTERNO".....	13
Componentes del Control Interno.....	14
C. SUBSISTEMA COMPRAS.....	17
1. Relaciones con las demás funciones dentro de la empresa.....	17
2. La función Compras, una función estratégica.....	19
3. Descripción de un Sistema de Compras.....	19
4. Resumen de la documentación interviniente en el área Compras.....	22
5. Medidas de Control Interno en el área Compras.....	22
D. SUBSISTEMA VENTAS O DE GESTIÓN COMERCIAL.....	25
1. Medidas de Control Interno en el área Ventas.....	25
2. Medidas de Control Interno en las Operaciones Financiadas.....	26
3. Medidas de Control Interno aplicables a facturación.....	26
E. SUBSISTEMA DE PAGOS.....	27
Medidas de Control Interno aplicables a pagos.....	28
F. SUBSISTEMA DE COBRANZAS.....	28
Medidas de Control Interno aplicables a cobros.....	30
G. MEDIDAS DE CONTROL INTERNO APLICABLES A LOS MOVIMIENTOS DE FONDOS.....	31
VII. DIAGNÓSTICO.....	33
A. RESEÑA HISTÓRICA Y DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	33
B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	36
C. COMUNICACIÓN.....	40
D. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA APLICADA.....	40
1. APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN AL PROCESO COMPRAS-PAGOS.....	42
2. APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN AL CIRCUITO VENTAS-COBROS.....	49
VIII. ANÁLISIS FODA.....	53
A. FORTALEZAS.....	53
B. OPORTUNIDADES.....	53
C. DEBILIDADES.....	54
D. AMENAZAS.....	54
IX. PROPUESTA DE CONTROL INTERNO (Y SU JUSTIFICACIÓN).....	55
X. CONCLUSIONES FINALES.....	63
XI. ANEXO.....	64
XII. BIBLIOGRAFÍA.....	75

SEMINARIO FINAL DE CONTADOR PÚBLICO

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

I. PRESENTACIÓN DEL TEMA DE APLICACIÓN.

En el presente trabajo, se desarrollará un sistema de Auditoría Operativa y Control de Gestión para una Pequeña y Mediana Empresa, dedicada a la comercialización y distribución de productos masivos. Con el mismo, se buscará la posibilidad de medir, evaluar y controlar la eficiencia en los resultados de esta empresa PYME.

Esta aplicación profesional, se llevará a cabo en el ámbito de trabajo de una empresa, concesionaria de la distribución de golosinas y alimentos de todas las firmas pertenecientes al grupo ARCOR.

II. INTRODUCCIÓN.



El Grupo ARCOR, es un conjunto económico consolidado compuesto, principalmente, por ocho empresas a saber: Arcor S.A., Alica S.A., Bagley S.A., Candy S.A., Dulciora S.A., Frutos de Cuyo S.A. y La Campagnola S.A. entre otras compañías integradas verticalmente a los fines de proveer a dicho grupo económico de los principales insumos estratégicos para asegurar calidad y precios óptimos. *“Es el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil y Chile. Posee 40 plantas, de las cuales 29 están ubicadas en la Argentina y las once restantes en América Latina. Se especializa en la elaboración de alimentos, entre los que se destacan golosinas, chocolates, galletitas, conservas de frutas y hortalizas y productos derivados del maíz. Cuenta además con un volumen de producción de más de tres millones de kilogramos diarios y llega con sus productos de marca propia a 120 países de los cinco continentes.*

Su importante estructura de distribución y logística es la más grande de productos de consumo masivo en la Argentina. Este sistema originado en la década del 60´ se expandió y consolidó en todo el país y hoy cuenta con 160 distribuidores oficiales que con sus 3500 vendedores visitan cerca de tres veces por semana a más de 240 mil puntos de venta en todo el país.”¹.

¹ Dossier WebSite del Grupo Arcor www.arcor.com.ar.

Los productos llegan al consumidor final, a través de dicha red de distribución, que en la Ciudad de Córdoba está compuesta por cinco Distribuidoras Oficiales, concesionarias de la licencia para explotar comercialmente zonas geográficas delimitadas. Dichas licenciatarias, no entran en competencia entre sí, ya que está prohibido invadir la zona de otra distribuidora.



http://www.arcor.com.ar/images/fortalezas_pic6.jpg

La compañía XX, es nueva en el negocio de distribución masiva de alimentos, ganó la licitación para explotar una parte importante de la Ciudad de Córdoba para el grupo Arcor a fines del año 2009. Es una Pyme familiar bajo la forma societaria de Sociedad Anónima, los dueños son los administradores y directores y no están especializados en Control de Gestión ni en Auditoría Contable, aunque todos son profesionales.

Habida cuenta de que están empezando a conocer y aprender el negocio, los procesos administrativos no están del todo definidos ni formalizados. Esta etapa de iniciación en el negocio, hace que no se puedan abarcar la totalidad de los controles de los distintos circuitos (compras-pagos, ventas-cobros, etc.), que no se tenga registrada la integridad de las operaciones y que la información para la toma de decisiones no sea pertinente. Además, el software de gestión utilizado, es un programa desarrollado por ARCOR que se está amoldando a los requerimientos de la organización.

Dado que, uno de los principales problemas del giro habitual del negocio, es la generación de exceso de efectivo; sumado a la inmadurez de procesos de control sobre circuitos administrativos y operativos -todavía no consolidados-, dan surgimiento a distintos tipos de problemas de control interno vinculados a los sistemas de compras-pagos y ventas-cobros.

Por estos dos circuitos objeto de evaluación, *“pasa todo el movimiento financiero de la sociedad y por lo tanto existe un riesgo importante de errores, producidos por fallas en los controles internos o de irregularidades. En este aspecto debemos tener en cuenta que cuanto más líquido sea el rubro (Caja y Bancos) de los estados contables más expuesto estará a fraudes o malversaciones de fondos de empleados y terceros contra la sociedad. Estos riesgos afectan en mayor medida a los ciclos de cobranzas y pagos que los saldos de disponibilidades.”*²

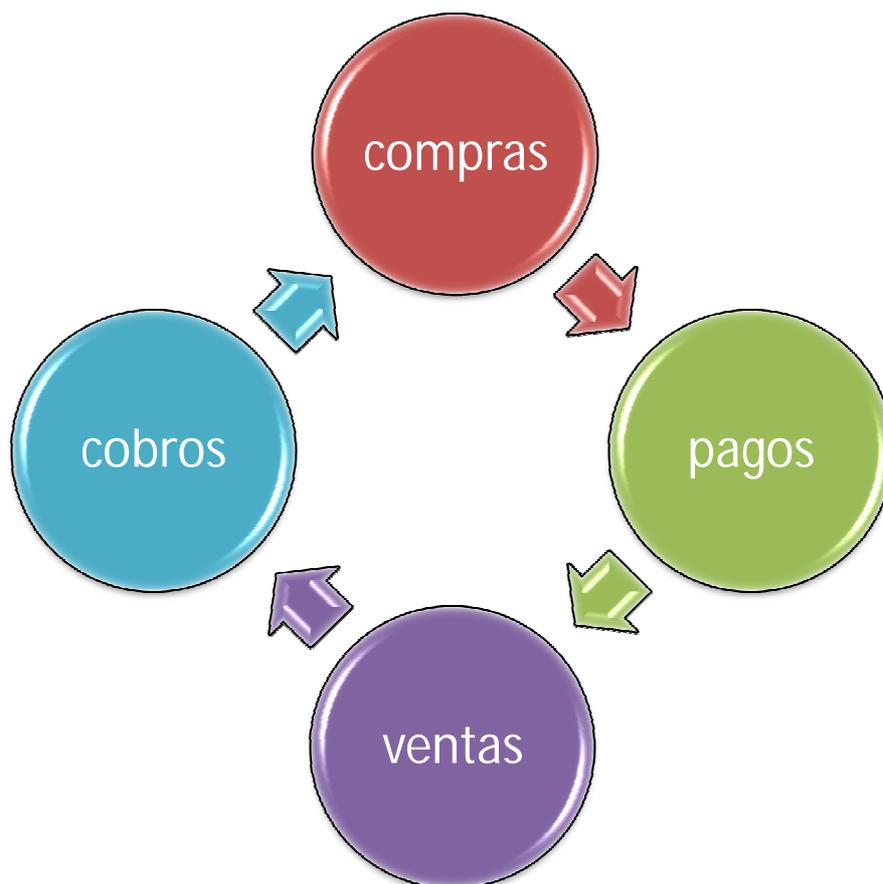
Para mitigar los problemas de control interno, se pretenderá formalizar los circuitos que dan forma a los subsistemas compras-pagos, ventas-cobros; sin dejar de tener presente la relación costo-beneficio de montar una estructura de control, es decir, si el costo asociado a dicha estructura es mayor que el beneficio que reporta, lo siguiente sería buscar otras alternativas. Para ello, se estudiará a la organización en sus procesos operativos y administrativos, dentro de un marco teórico preexistente y utilizando para la comprensión, herramientas como cursogramas, flujogramas, cuadros comparativos, etc. De manera tal, que queden configurados formalmente los procesos administrativos de

² Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, Lattuca y Cayetano y otros, “Informe Área Auditoría N° 5”, Pág.176.

control, que le permitan al Gerente Administrativo constituirlos en el punto de apoyo de su gestión y referencia para cuidado de los Activos más líquidos de la empresa. Se persigue que este trabajo quede como base de la redacción de los manuales de procedimiento administrativo que todavía no están creados.

III. OBJETIVO GENERAL

Diagramar y formalizar un sistema de Control Interno para los circuitos: “COMPRAS-PAGOS” y “VENTAS-COBROS” para la empresa XX.



IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Estudiar y describir la estructura administrativa, los sistemas y procedimientos administrativos, métodos de control, medios de operación, potencial humano, elementos físicos empleados. Todo lo anterior, sobre los dos circuitos mencionados en el punto III.
- b) Evaluar el cumplimiento de medidas de control en los dos circuitos propuestos.
- c) Medir la eficiencia de los circuitos administrativos vinculados a los Flujos de Ingresos y Egresos de la Compañía.
- d) Asegurar que se implanten procesos de supervisión continuada.

V. METODOLOGÍA

- ✚ Diseñar papeles de trabajo.
- ✚ Elaborar gráficas de la estructura organizacional.
- ✚ Representar gráficamente los Circuitos Compras-Pagos; Ventas-Cobros (Cursograma).
- ✚ Esquematizar el procesamiento de los datos de entrada para entender cómo se utilizan.
- ✚ Revisar las políticas corporativas y de los programas de auditoría interna que se utilizan.
- ✚ Elaborar cuestionario para entrevistar a la Gerencia acerca de: si los circuitos compras-pagos/ventas-cobros adolecen de pruebas de control desarrolladas.
- ✚ Elaborar cuestionario para tomar conocimiento del sistema organizacional a través de entrevistas directas al personal que opera en él. Revisar períodos semanales de operaciones y observación directa del funcionamiento de las operaciones.
- ✚ Inspección ocular sobre la aplicación de la separación de funciones.
- ✚ Descripción clara de los circuitos en cuestión.
- ✚ Redefinir circuitos.
- ✚ Elaborar cursogramas de los nuevos circuitos.
- ✚ Citar las pautas de control en forma literal.
- ✚ Recopilar documentación e información sobre los circuitos objeto de estudio y de los procedimientos de control interno vigentes.
- ✚ Entrevistas individuales con empleados, supervisores y gerentes sobre las precauciones en la custodia de los activos, los controles de supervisión, restricciones de acceso: al sistema, a la administración y al stock.
- ✚ Tomar muestras de las rendiciones de los vendedores y cruzarla con información solicitada a clientes sobre su estado de cuenta.
- ✚ Cruzar registro de facturas de compras en el sistema con el estado de cuenta corriente de nuestro proveedor. Hacerlo al azar y tres veces en un mes.
- ✚ Elaborar una tabla de procedimientos de Control Interno para ambos circuitos.

VI. MARCO TEÓRICO

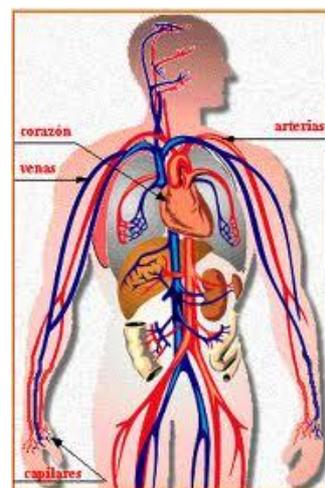
Los circuitos de Compras-Pagos y Ventas-Cobros, representan a la empresa, lo que las venas y arterias son al cuerpo humano. A éste, se lo entiende como a un sistema complejo, conformado por decenas de subsistemas y elementos, que por sí solos serían un conjunto inerte de componentes. Pero al estar interrelacionados entre sí, permiten el logro de la vida. Las arterias y venas, llevan y traen, desde y hacia el corazón respectivamente, el alimento a todo el sistema entero.

Así mismo, los circuitos Compras-Pagos/Ventas-Cobros, constituyen dos subsistemas de la organización, que canalizan el flujo del “alimento” de la empresa comercial, -es decir, el dinero- desde y hacia la organización. Por ésto, se torna vital que la compañía dirija recursos hacia el diseño de un sistema de control interno sobre este sistema que a la larga representará para la empresa, una inversión más que un costo.

A. TEORÍA DE LOS SISTEMAS

En el capítulo número 10, de la obra coordinada por J.C Gómez Fulao y Fernando Magdalena, llamada: “Sistemas Administrativos, Estructuras y Procesos” (1999); se explica que la Teoría de Sistemas “es un conjunto orgánico de ideas articuladas en un plano teórico”³. Estas ideas articuladas, se traducen en cinco principios basales de la esta teoría. Estos principios son:

- I. Principio de la Interrelación
- II. Principio de Jerarquización
- III. Principio de Organización
- IV. Principio de Significatividad
- V. Principio de Economía en la Formalización



1. Principio de la Interrelación

Los componentes de un sistema se encuentran vinculados entre sí por una estructura, que le da una configuración y una coherencia única. Dentro de los sistemas sociales, ésta configuración es única e irrepetible, como así también lo son los individuos que los conforman. Mientras que en un sistema tangible, se puede repetir un sistema idéntico a otro, como se puede fabricar en serie un reloj idéntico a otro.

Dentro del negocio de la distribución de alimentos de consumo masivo con la concesión exclusiva de una marca, las relaciones que se generan entre una Distribuidora en particular y el Proveedor son únicas y distintas de la relación comercial que tenga una



³ GOMEZ FULAO J.C. Y MAGDALENA Fernando ; “Sistemas Administrativos”; Ed. Macchi 1999.

Distribuidora asignada a otra zona concesionada y el mismo Proveedor. Las fortalezas y debilidades son distintas, básicamente porque las personas que hacen a cada organización son distintas y tienen capacidades diferenciadas.

El vínculo de los elementos en un sistema es tal, que si una acción es ejercida sobre uno de los componentes de esta estructura, no se producirá un efecto aislado en el elemento que recibió el estímulo directamente, sino que todo, o al menos parte del sistema percibirá efectos colaterales. En consecuencia, cuando se pretende influir en un sistema, sobre alguna de sus variables, los resultados pueden ser controlables o no controlables, conocidos o desconocidos, ciertos o inciertos.



Un caso representativo de lo mencionado en el párrafo anterior se puede observar fácilmente en los grupos de trabajo dentro de la misma empresa. Por ejemplo, cuando se ha pasado a un empleado, que trabaja en el depósito, que ya está ambientado y conoce bien las operaciones diarias, a otra tarea como el reparto en los fletes de la empresa, se obtuvieron resultados disímiles; ya que algunos estuvieron conformes (era un cambio buscado) y otros se mostraron disconformes u ofuscados. Esto refuerza la idea de que un cambio, puede ofrecer distintos resultados incluso dentro del mismo sistema.

Dentro de una organización como una empresa, desde que nace se va gestando una Cultura Organizacional, que es: el conjunto de valores, creencias, el como percibe la realidad, la manera de relacionarse y modificar al entorno, la manera de hacer las cosas dentro y fuera del ámbito de la organización; en suma, el conocimiento que es incorporado y transmitido de individuo a individuo. Esta característica de las organizaciones, le brinda menos vulnerabilidad frente a los cambios que pueda sufrir cualquiera de sus elementos. Así, una compañía que tenga por valor capacitar continuamente a sus empleados, será más flexible a las modificaciones en los procesos que se debieran incorporar, provocadas por un cambio tecnológico por ejemplo. Pero también es frecuente encontrarse con estructuras rígidas, donde los individuos se resisten a los cambios. Esto las hace inflexibles a los requerimientos de una realidad cambiante, además de que genera fricciones y mal clima interno entre: quienes promueven innovar y quienes se oponen a una modificación de una forma ya aprendida de hacer las cosas.

Lo que se puede observar en un año de vida dentro de la compañía, en cuanto a la parte humana, es que cuando se han cubierto ausencias de vendedores por ejemplo, se produjeron aumentos significativos de las ventas. Por lo que la promoción de la rotación se va viendo como algo positivo dado que le da parámetros de referencia más precisos a la Dirección de lo que se pensaba, era lo "normal". Mientras, en el aspecto operativo, la forma de trabajo, la manera de hacer las cosas también es bastante flexible, se ha ido amoldando a las necesidades, se puede citar el surgimiento de políticas de preparación de conciliaciones cuando se omitió de registrar ciertas facturas por error, que provocó no mostrar el inventario real al momento de realizar pedido de mercadería, por esta razón se destinaron recursos a un sobre stock de los productos vinculados a esas facturas.

2. Principio de Jerarquización

Al decir de la jerarquización, se entiende que un sistema de orden superior está constituido por uno o más subsistemas de orden inferior, y a su vez, está contenido dentro de otro sistema de orden mayor que lo contiene. Así queda definida una sucesión infinita en sentido creciente y decreciente.

Por este principio, cuando se estudian realizar cambios en un sistema, se debe fragmentar una sección de esta cadena, fijar límites para aislar al sistema y poder estudiar las consecuencias de los cambios. Los límites parten de premisas e ideas creadas por el investigador. Porque de lo contrario el análisis se repetiría hasta el infinito. En este punto juega un papel crucial la habilidad del analista en no abarcar por defecto, ni por exceso, sino sólo las partes pertinentes.

Existen dos tipos de límites que estructuran un sistema. En un extremo tenemos los límites externos que *“enmarcan en su interior al sistema que se quiere aislar”*⁴. En el otro extremo tenemos los límites internos, que aíslan un sistema dentro de otro. *“Respecto del sistema aislado, no se investigan la naturaleza de los procesos que ocurren dentro de él; este sistema se conoce como “caja negra” y lo único que importa es definir las salidas que se producen ante cada impulso de entrada”*⁵; este esquema de caja negra se puede integrar por la noción, input-output, sin interesarse por los procesos intrínsecos ahorrándose tiempo de investigación.

La Distribuidora, dentro de los límites internos, se podría fragmentar en: Subsistema Administrativo, Subsistema Comercial, Subsistema Inventario, Subsistema Repartos. Fuera de los límites de la empresa, como sistemas más representativos se tiene: Sistema ARCOR, conformado a su vez por las empresas del grupo económico, a saber: Subsistema Alica, Subsistema Arcor, Subsistema Candy, Subsistema Bagley, Subsistema La Campagnola, Subsistema Dulciora, Subsistema Frutos de Cuyo; Sistema Clientes; Sistema de Información y Cómputos; Sistema de Consultoría Externa (Estudio Jurídico y Contable).

Finalmente, según Gomez Fulao, encontramos tres justificativos que acreditan la fragmentación de los sistemas para su racionalización: una razón de orden técnico, una segunda razón de orden política y la última de orden motivacional.



La primera razón, de orden técnico, implica que si no se delimitara o particionara un sistema, teniendo en cuenta lo que se mencionó en párrafos anteriores sobre que el encadenamiento de sistemas tienden al infinito, haría que un análisis debiera tender al infinito también. Luego, se hace ineficiente un análisis ya que las condiciones con las que se comenzó a estudiar, al tiempo son distintas.

La segunda razón, de orden política, obedece al hecho de que *“todo estudio de sistema está avalado por alguna autoridad que le da el sustento legal”*⁶. La autoridad es quien gestionará y respaldará el cambio, es sumamente importante para ayudar a que se acepten los cambios.

La autoridad mencionada es sin más el dueño de la empresa en este caso.

La tercer razón, de orden motivacional, sugiere que para lograr el cambio se necesita del apoyo de las personas que integran un sistema. Esto significa que se debe tener presente en ganarse el favor de los integrantes de un cambio, a la vez que la alteración del sistema debe ser positiva para el accionar del personal y mostrar resultados en el mismo sentido en el corto, o a más tardar en el mediano plazo.

Como se trabaja en equipos en todos los sistemas internos, los cambios se suelen proponer a través de los Jefes de área o de empleados “referentes” para que influyan y persuadan desde dentro del grupo. Un elemento que ayuda a la reducción de la resistencia al cambio, es la estructura de premios y beneficios.

⁴ Gomez Fulao, Op. Cit., pág 320.

⁵ *Ibíd.*, pág 320.

⁶ *Ibíd.*, pág 321.

3. Principio de Organización

El Principio de Organización lleva consigo el concepto de proyección racional del sistema, es decir, que la formación de un sistema no se debe dejar al azar, sino que por el contrario, debe ser planificado y dirigido inteligentemente en persecución de un funcionamiento eficiente.

Cuando lo anterior no acontece, se torna imperativo realizar mejoras, éstas se deberán proponer de acuerdo a un estudio previo y un plan de acción. Para ello Gómez Fulao propone el cumplimiento de una serie de etapas, a saber:



I) Conocer a priori los rasgos del sistema.

Se trata de contraponer el deber ser del sistema, con la descripción de lo que es en realidad. Se busca conocer, a través de experiencias exitosas aplicadas anteriormente y la doctrina, cómo debe estar constituido y cómo debe funcionar un sistema.



II) Revelar las condiciones en que funcionará o funciona un sistema.

En esta etapa se busca conocer las particularidades operativas que el sistema asume en la empresa, con sus características y, en lo posible, sus debilidades.

III) Planificar los cambios y el nuevo sistema resultante.

Planificar significa: a) identificar los cambios

b) enunciar sus principales características

c) formular un modelo que incorpore los nuevos cambios

IV) Consensuar con la gente que operará el sistema, los rasgos del mismo, aceptando sugerencias y observaciones.

Al incorporar la opinión de los usuarios, se logra un alto grado de participación y consenso, disminuyendo la resistencia al cambio. Por esto, el modelo propuesto debe someterse a discusión con autoridades y mandos medios de la organización.



Se puede traer como ejemplo el caso de la modificación del modo de ingresar la recaudación hecha por los repartidores durante la jornada. Ellos juntaban todo el dinero y cargaban con el mismo todo el día, acarreando riesgos y exposición a peligros. El gerente administrativo “conjuntamente” con los repartidores, revisaron los circuitos y las rutinas que llevaban a cabo diariamente y se concluyó que lo más conveniente era depositar en cajeros automáticos.

V) Estandarizar el sistema

Redactar un manual de procedimientos, que es la herramienta con la que se implementará el sistema, contiene las instrucciones dirigidas a los usuarios en términos que sean comprensibles para ellos y operativas en su curso.

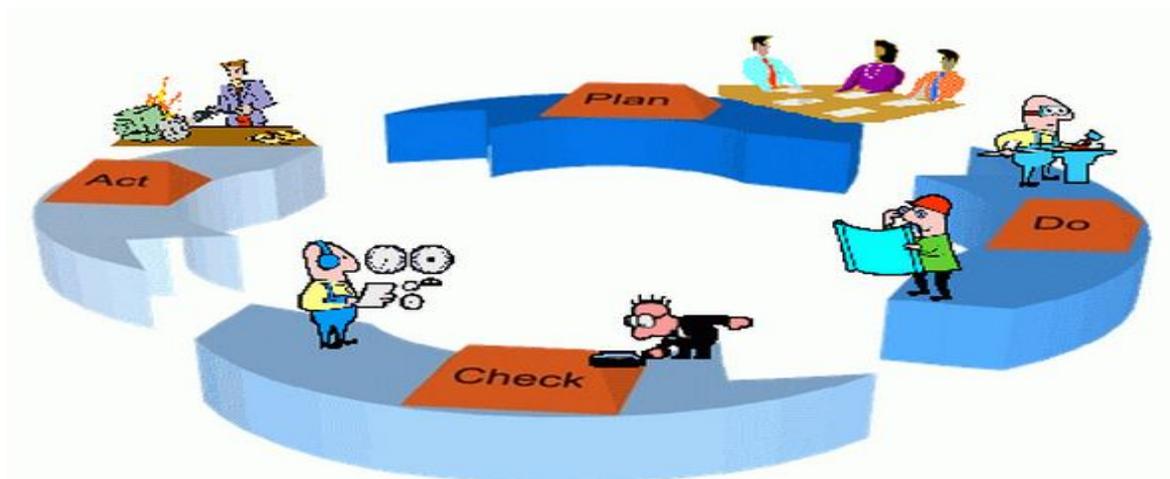
VI) Capacitación del personal operante del sistema.

Siguiendo el ejemplo dado en el punto IV de este acápite, se tuvo que capacitar y enseñar a los repartidores a operar con los cajeros automáticos, ya que no todos dominaban estas herramientas.

VII) Comunicar qué cambios y cuándo se realizarán.

La comunicación en la empresa siempre es verbal, sólo se hace firmar en conformidad las notas de asignación de equipos e instrumentaria que quedan en el legajo de cada uno. Esto es posible, como se verá más adelante, gracias a la estructura funcional prácticamente plana que tiene la compañía, sumado a la implicancia directa del Director y el Gerente Administrativo en las labores diarias.

VIII) Controlar el proceso de implementación para corregir las desviaciones en lo operativo.



4. Principio de la Significatividad.

El principio de Significatividad nos enseña que *“los sistemas operan en equilibrio. Todo cambio implica alterar el actual equilibrio en pos de uno mejor. Desarrollar el proceso siempre tiene sus costos, además del riesgo de romper un equilibrio no logrando luego una posición más ventajosa que la de partida. Es por ello que todo cambio debe responder a un estudio que evalúe los resultados económicos y el riesgo del proceso. Los cambios frecuentes o las marchas y contramarchas constituyen el peor camino para obtener sistemas eficaces y eficientes”*.⁷

Dada la corta edad (apenas un año) de la empresa, al momento de este estudio, se ve que el equilibrio se está amalgamando, los equilibrios que se van logrando permanecen hasta que se modifica, corrige o se aprende una forma nueva de hacer las cosas, proceso que seguirá dándose hasta que se encuentre el modo óptimo de hacer.

5. Principio de la Economía en la Formalización.

La formalización se refiere al cuerpo escrito normado de las funciones que cada integrante del sistema debe cumplir, los tiempos y descripción detallada de cada tarea. Según el tamaño de la organización, variará el grado de necesidad de la formalización de los procesos. En organizaciones pequeñas, no se justifican manuales, por lo que bastan cuadros y diagramas simples.

⁷ *Ibíd.* pág 325.

“el planteamiento de sistemas conlleva la necesidad de formalizar por escrito manuales que expliquen el funcionamiento de los procesos dentro del sistema. El tamaño que adquiere la organización es la que decide la cantidad y el grado de profundidad de la formalización. Para que el costo de formalizar se justifique se requiere un volumen de operaciones que lo amortice. Para operaciones específicas, se asigna la función y será el responsable que en cada ocurrencia definirá cómo desarrollar la tarea”⁸.

B. CONTROL INTERNO⁹



Para poder optimizar los recursos de la empresa y lograr los objetivos, se necesita control sobre todos los subsistemas, por este motivo es que se incorpora este título sobre Control Interno. “Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas. Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro. Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.”

El Control Interno se define como: “Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.”

Se dice que es un proceso porque constituye una serie de acciones que se extienden por todas las actividades (de planificación, de ejecución y supervisión) que son inherentes a la gestión de un negocio o empresa formando parte de dichas actividades y posibilitando establecer objetivos de calidad en la gestión del ente. Cuando el sistema de control interno funciona adecuadamente sus elementos son “incorporados” y no “añadidos”.

En este punto en particular, ARCOR busca la calidad en todas las unidades de negocio y persigue integrar verticalmente en esta línea de políticas de control de alta eficiencia y exigencia, tanto a proveedores como a distribuidores. ARCOR marca así, un estilo empresarial imponente. Entonces, la Distribuidora que se analiza, al ser ARCOR su principal proveedor, termina adoptando por efecto contagio, conocimientos sobre las prácticas de la competencia y las preferencias de los clientes que promueve a la mejora continua en los procesos de Control Interno.



⁸ Ibíd. pág 326.

⁹ Los Nuevos Conceptos de Control Interno (Informe COSO), Op. Cit., pág 3, 17 y 18.

Un punto a destacar también, es que el negocio en cuestión, por naturaleza no reporta márgenes de utilidad holgados, por lo que la optimización de costos es obligada. Por lo que los sistemas de información y recopilación de datos, conjuntamente con su procesamiento y producto final, que son los reportes financieros, deben estar más que pulidos.

Siguiendo con el desarrollo del concepto de Control Interno, se tiene que todo proceso es ejecutado por personas, y al respecto el *“Informe Sobre los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)”* en su página 17 dice: *“Son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control. De la misma forma, el control interno afecta la actuación de las personas. El control interno tiene en cuenta que las personas no siempre comprenden, se comunican o realizan sus cometidos de una manera uniforme. Cada individuo trae consigo un historial y unos conocimientos técnicos únicos, y sus necesidades y prioridades diferentes de las de los demás”*.

Vale aclarar que el control interno no ofrece seguridad absoluta sino cierta razonabilidad en las operaciones, en la información financiera y en el cumplimiento de las leyes y normas que lleven al cumplimiento de los objetivos.

En una empresa existen múltiples objetivos pero se pueden resumir en los tres objetivos mencionados al comienzo del acápite.

Componentes del Control Interno.

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Éstos se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión. Los componentes son los siguientes:

a) Entorno de control: *El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja. Los empleados son el motor que impulsa a la entidad y los cimientos sobre lo que descansa todo.*¹⁰ Es la Dirección la que marca los patrones de comportamiento, la filosofía de la conducción, el estilo de liderazgo, en definitiva hace a la cultura organizacional.

En la Distribuidora se trabaja sobre la percepción que tienen los empleados sobre el nivel de control que se ejerce. Ha habido casos de despidos y apercibimientos por disponer indebidamente del dinero de las cobranzas (traslapo), robo de mercadería, mala atención a los clientes, etc. En el primer año de vida de la empresa, la Dirección se volcó a reemplazar a aquellos empleados que fueron heredados de los anteriores dueños.



Vale mencionar que el ambiente de control no está formalizado en la empresa, debido a que la estructura de la misma es pequeña y el presidente y dueño del negocio participa activamente de las labores operativas y comerciales diarias, sin embargo el ambiente de control es apropiado. Si se tuvieran líneas de comunicación formal se podría obstaculizar el flujo de comunicación afectando al principio de economía de la formalización descrito en el apartado A.

La relevancia del Director es clave en esta empresa, su integridad y comportamiento deben ser coherentes con el mensaje transmitido verbalmente. *“A menudo, cuanto menor*

¹⁰ *Ibíd.*, pág 20.

*es el número de niveles de dirección, más rápido es el proceso por el que el mensaje se filtra a través de la organización sobre qué tipo de conducta se considera”.*¹¹

En cuanto a las políticas de Recursos Humanos, tampoco están formalizadas, sin embargo, existen prácticas y políticas que se manifiestan verbalmente y en las entrevistas al nuevo personal a incorporar, que es cuando se comunican sus *expectativas en cuanto al tipo de persona a contratar para un determinado puesto e incluso interviene de forma activa en el proceso de selección. No siempre es necesario establecer por escrito las políticas para que funcionen de forma eficaz*”.¹²

b) Evaluación de los riesgos: *“la entidad debe abordar y conocer los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar los objetivos, integrados en las actividades de ventas, producción, comercialización, finanzas, etc., para que la organización funcione de forma coordinada. Igualmente, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes”*¹³.

En la Distribuidora, el proceso de evaluación de riesgos no es tan formal y estructurado como lo es en Arcor, sin embargo las vías de comunicación de los objetivos establecidos es directo debido a los escasos niveles de gestión, por lo que la comunicación es eficaz.

El riesgo surge como amenaza contingente a los objetivos globales como específicos, y mientras la comunicación del Director con los empleados y los clientes sea fluida, se podrá estar al tanto de los riesgos también.

*“El evaluador ha de concentrarse en el proceso por parte de la dirección, de fijación de objetivos, de análisis de los riesgos y gestión de cambios, incluyendo sus vinculaciones y su relevancia para las actividades del negocio”*¹⁴.

c) Actividades de control: *“Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la entidad”*¹⁵

Existen muchas descripciones de tipos de actividades de control, que incluyen desde controles preventivos a controles detectivos, controles manuales, controles informáticos y controles de dirección. Las que siguen son algunas de las actividades de control:

- *Análisis efectuados por la dirección: comparación de presupuestos, de previsiones, de resultados de distintos ejercicios, con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos.*
- *Gestión directa de funciones por actividades: los responsables de las diversas funciones revisan los informes sobre resultados alcanzados.*
- *Proceso de Información: se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.*

Para cumplir con este objetivo se realizan conciliaciones sobre las cuentas de los proveedores y bancos. Mientras que el seguimiento de las cuentas corrientes de los clientes se realiza diariamente, dado que en función del estado de la cuenta se aprueban o no los pedidos de mercadería, este proceso (autorización de pedidos) se realiza cotidianamente y lo realiza el gerente administrativo.

- *Controles físicos: los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a*

¹¹ *Ibíd.*, pág 38.

¹² *Ibíd.*, pág 38.

¹³ *Ibíd.*, pág 20.

¹⁴ *Ibid.*, pág 63.

¹⁵ *Ibid.*, pág 22.

recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.

- *Indicadores de rendimiento: el análisis combinado de diferentes conjuntos de datos (operativos o financieros) junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.*

En estos indicadores, Arcor pone especial énfasis, cuidado y seguimiento. Permanentemente está accionando políticas comerciales agresivas, ya sea para posicionar un producto, desplazar a la competencia, hacer que las zonas de distribución compitan entre sí, estimular a la fuerza de venta de cada segmento del negocio, etc. Lo anterior sólo es posible si se tienen indicadores de referencia contra los cuales se pueda seguir la evolución de las políticas adoptadas y los objetivos a alcanzar.

- *Segregación de funciones: “con el fin de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados”¹⁶.*

Esta actividad también se cumple, en el sentido de que las áreas administrativas, de las de caja y depósito se encuentran separadas y restringidas en su ingreso. Además que las funciones de registración (ingresos y egresos de bienes) y custodia de los activos también se encuentran sobre responsables independientes. En el caso de los recuentos de inventario de stock siempre interviene el dueño de la empresa y su hermano que cumple la función de gerente administrativo.

d) Información y comunicación: *“Las mencionadas actividades están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Éstos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones”¹⁷.*

La estructura de premios y castigos es bien conocida por todos los actores de la compañía. En primer lugar, las bonificaciones por cumplimiento de objetivos de venta son apropiadas y por lo tanto deseadas por la fuerza de venta. En pos de conseguir mayores comisiones y beneficios, ellos mismos se esfuerzan, más allá de la comunicación directa por parte de los supervisores y del Director, por conocer bien el sistema de compensaciones para inclinarlo a su favor. En sentido contrario, los castigos también son bien conocidos, porque toda vez que se detectó una irregularidad se castigó con apercibimientos, suspensiones y despidos justificados.

d) Supervisión: *Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.*

La supervisión es constante en la empresa, por parte del Director, del Gerente Administrativo, y de los Jefes Zonales de Arcor que monitorean incesantemente los indicadores de rendimiento, también miran los niveles de stock e influyen en los mismos, colocando las cantidades de producto que Arcor exige según las políticas comerciales a accionar.



¹⁶ Ibid, pág 70

¹⁷ Ibid., pág 22.

C. SUBSISTEMA COMPRAS

Una buena gestión de compras ayudará a la organización a mantenerse competitiva en el mercado, siempre que se abastezca a precios bajos y con productos de buena calidad.

Además del objetivo de competitividad, se deberán seguir aquellas políticas de compras, hermanadas con las políticas comerciales y con los procesos de financiación, con el objetivo de mantener el nivel de existencias óptimo que permita cumplir con los niveles de venta. Sin olvidarnos que tampoco se puede comprar a discreción, debido a que el almacenamiento tiene su costo: el costo del capital inmovilizado (que podría utilizarse en alguna otra actividad que genere renta), y el costo de que los productos se venzan o echen a perder, generando mermas.



“La gestión exitosa en las compras y en la administración y control de inventarios nos permite asegurar:

- *el normal flujo de insumos y materiales necesarios para las áreas que efectúan las actividades de producción o transformación de los productos y/o servicios que la empresa comercializa.*
- *La distribución y entrega a los clientes, hacia el/los mercado/s que fueron definidos como objetivos por la dirección.*

La eficacia de la gestión se medirá en función de:

- *El control de gastos y costos que nos permita optimizar los recursos financieros que invertimos en el proceso de compras y de administración de inventarios.*
- *El manejo de los stocks mínimos que nos asegure el cumplimiento de las ventas presupuestadas y por lo tanto, el normal aprovisionamiento del mercado.*
- *Su rol de enlace entre la parte interna y la externa a la empresa para promover la calidad total a través de la elección adecuada de las compras a efectuar (productos terminados, materias primas, materiales y servicios).*
- *La habilidad para la localización de fuentes alternativas de abastecimiento, en el país o el extranjero.*
- *La investigación y difusión relativa a los materiales estándares disponibles en el mercado, que pueden cumplir su función y a más bajo precio que las diseñadas internamente.*
- *Mantener los niveles bajos de inmovilización de stocks.*
- *La información válida y fiable para otras áreas de la organización.”¹⁸*

1. Relaciones con las demás funciones dentro de la empresa.

“...la función Compras atraviesa límites dentro de la estructura organizacional, por lo tanto, analizaremos brevemente las relaciones interfuncionales dentro de la empresa:

- *Con la Dirección General o ápex estratégico a través de la fijación de las políticas generales, procedimientos y análisis de tendencias y cambios del entorno.*

¹⁸ *Ibíd.* pág 352

- Con Producción a través de información sobre plazos de entrega, costo de materias primas, calidad disponible, fuentes de aprovisionamiento, para el desarrollo del cumplimiento de los programas del sector.
- Con Ingeniería de productos en el desarrollo y la adecuación de productos y tecnología.
- Con Finanzas en la fijación de las políticas financieras con las compras, requerimientos de fondos y presupuesto del área.
- Con Recepción y Almacenes en la administración de la logística de movimientos y coordinación de necesidades de espacio, según la planificación de entregas y embarques de mercaderías.
- Con Contabilidad para el control de inventarios, costeo de materiales y valorizaciones y provisiones de las compras de bienes y/o servicios ingresados en un período.

De acuerdo con el tipo de producto que se comercializa en una organización la dependencia funcional del área de compras puede variar. Si es una empresa industrial dependerá del área de producción; si es comercial, del área de comercialización; si es de servicios, del área de administración.

Según el modelo de negocio de comercialización de productos de consumo masivo de la Distribuidora, la función compras depende en primer lugar, de la Dirección, quién decide qué comprar y cuánto, luego de analizar el nivel y composición del stock con el Jefe de Depósito y los Supervisores de Ventas. Luego, chequea el flujo de efectivo con el Gerente Administrativo y negocia descuentos por volumen de compra con los Ejecutivos de Arcor.

En algunas organizaciones cuando el tipo de producto es de carácter estratégico, el área de compras depende directamente del ápex estratégico de la empresa.¹⁹ Y éste es el caso en cuestión.



¹⁹ *Ibíd.*, pág 354

2. La función Compras, una función estratégica.

Imaginemos un cliente que solicita, se le venda determinado producto y por desabastecimiento, no se lo puede atender. Sin dudas que irá a otro proveedor y aumenta la probabilidad de que se lo pierda como tal. Por este motivo es que para la Dirección General, la gestión de Compras resulta de vital importancia, para que no se produzcan cuellos de botella en el abastecimiento y permita el normal funcionamiento de la empresa.

A esta función se le deberá dedicar tiempo de análisis, estudiar su ciclo y funciones que conforman esta área. Algunas de las tareas a realizar que se menciona en el Cap. 11 del libro de Gomez Fulao, son: a) planificación estratégica de las fuentes de aprovisionamiento de suministros locales e internacionales; b) análisis y toma de decisiones sobre proveedores (calidad de su producto, que estén certificados o no), fijación de estándares, presupuestar y emitir pedidos; c) Contrataciones de las fuentes de suministro, solicitar y analizar ofertas, negociar con los proveedores; d) coordinar la logística, administrar el inventario, análisis de devoluciones, venta de materiales de rezago, etc.

Por contrato, la Distribuidora solo puede operar con Arcor en una zona asignada por licitación, por lo que la limitación es marcada. El Director debe estudiar qué productos debe tener inmovilizados en el stock por desabastecimiento en el mercado, qué productos están por vencer (y por lo tanto liquidar a precios muy bajos), cuáles son los más demandados, cuáles dejan mayor margen de ganancia, etc. Lo anterior es en cuanto a cantidad y calidad, pero en cuanto a precio, Arcor lanza políticas comerciales de incentivo de compras (descuentos y bonificaciones) destinadas, ya sea a: promoción de productos o premiación por cumplimiento de compromisos de compra-venta de volúmenes establecidos. Es en este punto donde la Dirección realizó sus esfuerzos, ya que, es en estas políticas de precio, donde se puede hacer las diferencias en los márgenes de ganancia. Esto justifica lo compleja que puede ser la función compras.

3. Descripción de un Sistema de Compras.

Según Sonia Sotomayor, un circuito normal de compras, debería estar conformado por los siguientes conceptos:

1) Detección de la necesidad de comprar:

Cuando el stock de determinado producto “quiebra” (no se puede afrontar una venta con las disponibilidades) ya es demasiado tarde, se perdió una venta, por lo que se debe establecer un punto óptimo de pedido (*“es aquel volumen que no permite la reposición de determinado producto antes de que se agoten sus existencias”*²⁰) y un margen de seguridad de pedido (un volumen de inventario que permita a la empresa cubrirse ante demoras en el aprovisionamiento).

Para establecer un punto óptimo de pedido, se deberá analizar:

- a) *“el ciclo de ventas de los productos: análisis del promedio de ventas de los productos de acuerdo con los pedidos de los clientes.*
- b) *El número óptimo de productos necesarios para sustentar el ciclo de ventas, se estimará: tiempos máximos que se tarda en*

²⁰ *Ibíd.*, pág 359.

recibir los materiales; tiempos máximos que requiere el proceso de producción; tiempos requeridos para volver a colocar un pedido; tiempos que debemos cubrir con un inventario de seguridad para el caso en que se altere el ciclo normal de ventas y compras.

Independientemente del método que utilicemos para el cálculo de la cantidad necesaria a pedir, nuestro procedimiento, se inicia cuando llegamos al punto de reordenamiento (inventarios mínimos de seguridad más el número de unidades de ventas previstas durante el período que tardan los proveedores en entregar los materiales requeridos).

El punto de reorden es, en consecuencia, aquella fecha en la que debemos colocar un nuevo pedido, con el fin de asegurarnos que no se produzcan interrupciones en el proceso productivo.²¹

Vale mencionar que el punto de reorden y el número óptimo de productos, surgen de un análisis que previamente se realiza para crear el Plan de Compras que nos definirá el qué, el cuándo y el cuánto.

2) ¿Cómo Requerimos las compras?:

El plan de compras debe contemplar un sistema de alarma que de aviso sobre aquellas existencias en cantidades críticas. Los requerimientos deben realizarse mediante la confección, por duplicado, de un documento llamado Solicitud de Compras, emitido por Stock al responsable de Compras. Una copia la archivará Stock para contrastar lo pedido con lo que ingrese luego.

3) ¿Cómo seleccionar a los proveedores?:

Las fuentes de búsqueda de proveedores son: catálogos, revistas, directorios, Cámaras que agrupen a empresas de determinado rubro y actividades, exposiciones, Internet.

Una vez listados los proveedores potenciales, se deben comparar: precio, calidad, plazo de entrega, seriedad en el cumplimiento de los plazos de entrega, controles de calidad incorporados en sus procesos, tiempo de permanencia en el mercado, etc.

El paso siguiente es la emisión, por parte de compras, del pedido de cotización. Ésta etapa precede a la negociación con los posibles proveedores, y de aquí surgirá quién abastecerá.

4) ¿Cómo evaluamos las cotizaciones de los proveedores?:

Se deberá evaluar: PRECIO, GARANTÍA Y SERVICIO, TIEMPO DE ENTREGA, CONDICIONES FINANCIERAS.

5) ¿Cómo adjudicamos las compras?:

Compras emitirá el documento "Orden de Compras" en el que el comprador y el vendedor se comprometen a intercambiar determinados bienes (con el precio, calidad y demás características acordadas) por dinero. Luego se envía la orden al proveedor que debe dejar constancia de su aceptación.

6) ¿Cómo efectuamos el seguimiento de los pedidos?:

Se debe confeccionar un registro de seguimiento de compras, donde se deja constancia de los contactos realizados con el proveedor y las modificaciones hechas al pedido.

En este punto, es función de compras, agilizar los pedidos demorados, revisar las órdenes de compra pendientes y chequear los plazos de entregas.

²¹ *Ibíd.*, 359/360.

7) Recepción de bienes:

En las grandes empresas, esta tarea está a cargo del área de recepciones. Es una unidad independiente de Stock, tiene contacto con el exterior de la empresa y le da entrada a los bienes a través del "Parte de Recepción". Debe coordinarse con el departamento de compras para planificar el momento de descarga, el control de calidad y el manipuleo dentro de almacenes, de la mercadería.

El proceso de recepción consta de los siguientes pasos: a) recepción del embarque y confección del parte de recepción; b) se coteja con lo pedido en cuanto a cantidad, precio y calidad (inspección de los productos recibidos), se compara orden de compra con remito del proveedor; c) registración de la recepción y entrega a almacenes; d) archivo de las órdenes de compra revisadas.

Más adelante se demostrará que en una empresa del tamaño de una PYME, como la empresa en cuestión, no se aplica lo mismo que en una empresa de gran estructura.

8) Almacenamiento de los bienes:

Almacenes revisará que lo que esté entrando en su sector coincida con el parte de recepción que le envía el sector de recepción de pedidos. Dada la coincidencia verificada, firmará una copia del parte y registrará el ingreso de las mercaderías, actualizando el mayor de productos.

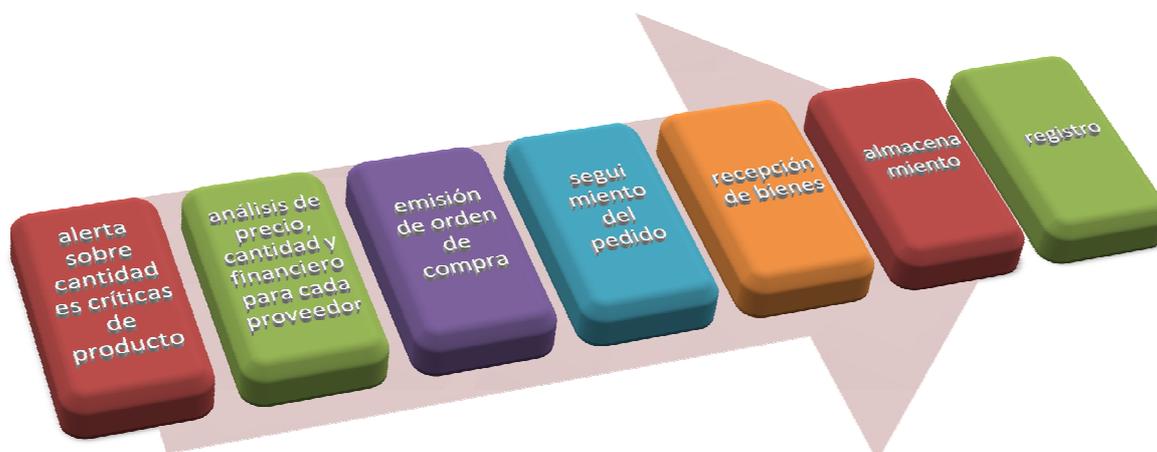
9) ¿Cómo registrar las compras?:

La contabilización de la compra, tiene un doble objetivo. Por un lado se reconoce un activo, al ingresar bienes al patrimonio de la empresa; y por otro, se reconoce ó una salida de recursos, en el caso de pagar el pedido con efectivo, ó se reconoce un pasivo, si se compró con crédito o en cuenta corriente.

La práctica común de las empresas, consiste en registrar las compras una vez que se recepciona la factura del proveedor. Con lo que no se cumple la normativa y la práctica contable vigente, que consiste en reconocer la compra con la tradición o entrega de la cosa. Esto atenta contra el principio de la oportunidad en el registro de las operaciones generadas en la empresa.

Para subsanar este inconveniente, se recomienda provisionar la compra contablemente y luego, cuando ingrese la mercadería a stock, ajustar la mercadería.

CIRCUITO NORMAL DE COMPRAS



4. Resumen de la documentación interviniente en el área Compras.

- Plan de Compras.
- Solicitud de Compras.
- Pedido de Cotización.
- Cotización.
- Orden de Compra.
- Seguimiento de la Compra.
- Parte de recepción e Informe de Calidad.
- Provisión (minuta contable).

5. Medidas de Control Interno en el área Compras.

- a) Separación de Funciones: compras deberá estar separada del área de custodia de bienes (Stock) y del área que registra (Stock, Recepción, Cuentas por Pagar, Contabilidad). Se busca con esta norma, el control mutuo por oposición de intereses.
- b) Determinación del nivel de compras: *“permitir trabajar en stocks máximos, stocks mínimos y punto de pedido.... Es importante instaurar un sistema de inventarios permanentes a efectos de que se tenga información actualizada de las existencias físicas exigiendo responsabilidades en el manejo y custodia de las mercaderías.*

*Otro control es la convalidación de la existencia física en estantes con la que figura en la ficha de stock a través de los inventarios rotativos. Estos se realizan sobre inventarios parciales pautados periódicamente, que permiten confirmar la consistencia entre el stock en registros y el que se encuentra en depósito.*²²

Se da por sentado que Stock deberá tener espacio suficiente para el estibaje y acumulación, iluminación, orden, contar a la vista, y las medidas de seguridad pertinentes para que no se produzcan mermas mientras la mercadería está estacionada.

- c) Pedido de Cotizaciones: se busca estar atento siempre a las oportunidades del mercado en cuanto a la obtención del mejor precio, captar productos innovadores, no atarse a un solo proveedor, evitar connivencia entre el encargado de compras y el proveedor en perjuicio de la sociedad, etc. Los pedidos y cotizaciones se deben realizar por escrito.
- d) Adjudicación de la Compra: todos los proveedores que hayan cotizado, deben poder ser seleccionados si cumplen las condiciones solicitadas. Una vez elegido el proveedor, el encargado de Compras, debe fundamentar por qué tal proveedor y no otro, todo por escrito.
- e) Recepción de las Mercaderías: lo óptimo es que quién reciba el pedido sea un sector funcionalmente independiente de Stock y de Compras, por el principio de separación de funciones. Deberá controlar la calidad, cantidad y cumplimiento de plazos de entrega.
- f) Seguros de mercaderías en tránsito y en almacenes: la empresa debe cubrirse frente a contingencias por siniestros de mercadería en tránsito o en almacén.
- g) Registración: se debe registrar la integridad de las compras realizadas, para incorporar al activo los productos adquiridos y actualizar los inventarios.

*“A través de la registración, se podrá realizar un control de las operaciones de compras, para lo cual es conveniente archivar lo que conformará el legajo de la compra, integrado por la orden de compra, las cotizaciones y el cuadro de cotizaciones para poder analizar la evolución de los precios.”*²³

- h) Documentación:
 - Solicitud de compra: emitido por el área de Stock, indica cantidad y calidad.
 - Pedido de cotización: emitido por Compras, indica cantidad y calidad.
 - Orden de compra: emitido por Compras para el proveedor seleccionado, indicándole: producto solicitado, calidad, cantidad, plazo de entrega, condiciones de pago.
 - Parte de recepción: emitido por Recepción, se adjunta al remito y luego recibe Almacenes para ingresar la mercadería al sistema de Inventarios.
- i) Auditoría operativa: *“realizar un programa de auditoría operativa, a cargo del sector correspondiente, que contemple la verificación de normas escritas actualizadas para un eficaz control interno de las compras”*²⁴.
- j) Archivos:
 - Proveedores.
 - Cotizaciones.

²² *Ibíd.*, pág 372.

²³ *Ibíd.*, pág 374.

²⁴ *Ibíd.*, pág 375.

- Orden de compra.
- Ordenes de compra pendientes.
- Seguimiento de orden de compra.
- Legajo del proveedor.
- Solicitud de compras.
- Parte de recepción e informe de calidad.
- Remito del proveedor.
- Subdiario de compras.
- Registro contable.



D. SUBSISTEMA VENTAS O DE GESTIÓN COMERCIAL

Fernando Magdalena en el libro ya citado: "Sistemas Administrativos", propone un modelo de este sistema dividido en bloques o módulos, explicando para cada uno de ellos, las entradas-proceso-salidas que se producen por interacción entre ellos.

Antes de seguir con el desarrollo hay que mencionar que este sistema está fuertemente vinculado con el área financiera (ya que la nutre de flujos de fondos) y con el área de stock (ya que en función de lo que haya en stock, se podrá vender, y en función de la estimación de la venta se comprará).

Siguiendo con la cita del autor, el mismo señala ciertas normas de Control Interno para analizar el cumplimiento de los procedimientos administrativos en este sistema.

El control interno busca verificar que se cumplan las normas en cuanto a procedimientos administrativos establecidos, en orden de preservar los activos de la organización. Se mencionarán a continuación algunas de las medidas de control más frecuentes en esta área.

1. Medidas de Control Interno en el área Ventas.

- *"La actividad de los vendedores debe quedar documentada en un registro de los clientes visitados y de los resultados de cada visita.*

Propósito de la norma: el seguimiento de los vendedores, además de intentar medir su rendimiento, busca evitar negociaciones incompatibles e invasión de zonas y clientes.

- *Las zonas de venta y/o clientes que atiende cada vendedor deben estar documentadas por escrito y contar con la conformidad de los interesados.*



Propósito de la norma: evitar colisiones y superposiciones que generen problemas legales o comerciales.

En relación al caso de estudio, lo más importante de esta medida es cuidar el clima laboral, evitando roces de intereses entre compañeros de trabajo.

- *La nómina de productos a comercializar debe estar específicamente aprobada, y las cantidades y condiciones de entrega deben ser actualizadas por lo menos mensualmente.*

Propósito de la norma: evitar problemas de toda índole, que se originan al comprometer entregas de productos o cantidades que no es posible abastecer en los términos pactados.

- *Dentro de los programas de auditoría operativa deben incluirse intervenciones específicas destinadas a:*

Verificar que existan normas escritas actualizadas que creen el marco del control interno en las operaciones comerciales;

Verificar, en cuanto a las muestras, que se respeten todas las normas, controles y autorizaciones que correspondan.

*Propósito de la norma: la acción de la auditoría es el reaseguro necesario que garantiza que no existe apartamiento, en ningún funcionario o gerencia, de las normas de control interno que interesan a toda la organización.*²⁵

2. Medidas de Control Interno en las Operaciones Financiadas.

- *“Todo cliente que pretenda que se le entregue mercadería sin pago previo de la misma deberá tener una carpeta de crédito abierta.*

La existencia de carpeta tiene el solo efecto de identificar jurídicamente al comprador y a las personas físicas que están legalmente autorizadas para obligarlo.

Propósito de la norma: asegurar la personería del comprador y de sus representantes para poder perseguir judicialmente el cobro.

- *Todo cliente que pretenda operar con financiación deberá solicitar una calificación de crédito que operará como límite de las deudas que puede mantener con la compañía.*

El crédito se fijará sobre parámetros objetivos de responsabilidad patrimonial directa y podrá incrementarse teniendo en cuenta los avales y garantías colaterales de terceros que el cliente pueda ofrecer.

*Propósito de la norma: establecer un sistema que permita operar con un cliente sin que sus deudas excedan su capacidad de repago. La fijación de crédito como tope de deuda combina la agilidad, pues no requiere rever la posición del cliente con cada pedido (siempre que esté dentro del margen del crédito), con la seguridad que implica acotar la operatoria a la capacidad patrimonial del cliente.*²⁶

3. Medidas de Control Interno aplicables a facturación.

- *“Los sistemas de facturación deben prever puntos de control que impidan continuar el proceso o emitan mensajes de error cuando algún parámetro no ha sido respetado.*

Son puntos de control mínimos: la existencia de datos actualizados del cliente (identificación jurídica y comprobantes de situación impositiva); límite de crédito; la existencia de pautas de interdicción; las condiciones comerciales (precio, bonificaciones, entrega, pago); los productos de línea y/o especificaciones de productos especiales; las claves de autorización específica para permitir incorporar operaciones que no se encuadran en reglas generales.

Propósito de la Norma: establecer una estructura piramidal de controles, de forma que la calidad de las facturas emitidas se obtenga en virtud de haberse tamizado errores u omisiones en cada una de las etapas preliminares.

- *Los programas de auditoría operativa deben incluir temas específicos que se dirijan a:*
 - *Chequear las pruebas de consistencia y validación en la carga de datos a facturar.*
 - *Probar los problemas de cálculo que se incluyen en la emisión de las facturas.*
 - *Verificar selectivamente la carga de datos con su correspondiente base documental.*

²⁵ *Ibíd.*, Pág. 395.

²⁶ *Ibíd.*, Pág. 397.

- *Verificar selectivamente la ejecución de los controles puntuales, controles conceptuales y autorizaciones en facturas y notas de débito y crédito.*
- *Chequear el ordenamiento y la base documental que respalda la factura (remito conformado).*
- *Controlar, desde el punto de vista de las muestras y por totales globales, la consistencia de datos de la facturación, las cuentas corrientes, la liquidación de comisiones, los stocks, las estadísticas y la contabilidad general.*

*Propósito de la Norma: cerrar adecuadamente el circuito de control para que la norma no sea únicamente letra, sino que se cumpla efectivamente, centrando los chequeos en los puntos neurálgicos del sistema”.*²⁷

E. SUBSISTEMA DE PAGOS

El objeto del sistema de pagos es contar con una serie de normas ordenadas que indiquen el procedimiento necesario para la destinación de recursos al cumplimiento de los pasivos de la organización, que previamente deben haber sido registrados y controlados. También debe producir información que permita controlar el movimiento de fondos.

Por lo general, quienes responden por las responsabilidades de esta función son los Tesoreros, Cajeros, Responsables de Cuentas por Pagar (Pago a Proveedores), Contaduría y Gerencia Financiera.

El proceso de pagos comienza con la recepción de la documentación relativa a la obligación pendiente y termina con la realización del pago y recepción del recibo de pago.

Procedimiento de pago:

- Recepción y control de documentación
- Chequeo de proveedores
- Registro de deuda
- Liquidación de pago
- Negociación de pago-Aprobación financiera
- Validación por parte de un superior
- Preparación del pago
- Aviso de pago
- Realización del pago
- Registro

²⁷ *Ibíd.*, pág 404.



Medidas de Control Interno aplicables a pagos.

- Pagos con cheques: limitar la circulación del efectivo, favorece el control a través de la conciliación bancaria.
- Destrucción de cheques anulados.
- Firma de cheques por dos responsables jerárquicos.
- Antes del pago, firma del responsable de la factura o comprobante que origina el pago.
- Registro inmediato de los cheques librados.
- Constitución de Fondo Fijo para gastos pequeños.



F. SUBSISTEMA DE COBRANZAS

El objeto de los sistemas de cobranzas es contar con una serie de normas ordenadas que indiquen el procedimiento necesario para la percepción de los derechos adquiridos por la empresa en las operaciones de venta, generalmente.

El límite inicial de este sistema está dado por el momento en que se recibe la documentación relativa al crédito pendiente a favor de la sociedad. El límite final lo marca la realización del cobro y el ingreso de los fondos con su respectiva registración contable.

Procedimiento de cobranza normal:

- Activación y organización de la Cobranza.
- Cobranza por transferencia de fondos
- Cobranza de clientes externos
- Rendición de cobranza
- Depósito en bancos
- Contabilización



Medidas de Control Interno aplicables a cobros.

- Registro inmediato de ingreso de fondos.
- Endoso inmediato de cheques que se reciben, "cruzar cheques".
- Valores a depositar en custodia de Tesorería.
- Envío frecuente del estado de deuda a los clientes.
- Depósito diario en el banco de todos los fondos ingresados.
- Autorización del nivel superior de la emisión de las notas de crédito y autorización de descuentos y bonificaciones.
- Concentración de la recepción de fondos y valores.



G. MEDIDAS DE CONTROL INTERNO APLICABLES A LOS MOVIMIENTOS DE FONDOS.

- **Separación de funciones: el que registra no puede tener la custodia de los valores o fondos.**

Objeto de la medida: las funciones de autorización, ejecución, custodia de los activos y registro contable, son incompatibles en una misma persona o función. Sirve a los fines de, por ejemplo, controlar que el cobrador que recibe fondos, no se tiente a no registrar las cobranzas y retenga esos fondos para utilizarlos con fines fraudulentos. La retención puede ser temporal, cuando el cobrador va reteniendo cobranzas de créditos no vencidos, y al vencerse éstos, cobra nuevas deudas para cubrir a los primeros. O puede ser permanente, cuando no hay controles internos efectivos.

- **Arqueo de efectivo y valores, programados y sorpresivos.**

Objeto de la medida: controlar que los fondos en caja registrados existan, cruzando el saldo de la cuenta Caja según la contabilidad contra los comprobantes (recibos, órdenes de pago, vales de caja, anticipo de haberes, etc.)

- **Concentración de la responsabilidad por la custodia de fondos.**

Objeto de la medida: responsabilizar a una persona por las disposiciones de fondos. Debe haber un único responsable de la guarda del dinero y demás valores a quién se le debe rendir cuenta. Si se descentraliza la responsabilidad, se diluye el alcance de la vigilancia.

- **Circulación de valores reducida al mínimo.**

Objeto de la medida: lograr que Tesorería sea el comienzo y el fin de todo movimiento de fondos, para poder hacer un seguimiento claro del origen y aplicación de fondos.

- **Rendición inmediata por parte de los responsables de movimientos de fondos.**

Objeto de la medida: respaldar todos los movimientos de fondos con comprobantes y su correspondiente registración, ya que *“el tipo de malversación más difícil de detectar en los ingresos de fondos, ocurre antes de que la operación sea registrada”*²⁸.

- **Discriminar fondos destinados a pagos de los provenientes de cobranzas.**

Objeto de la medida: *“depositar los valores originados en cobranzas, íntegramente en las cuentas bancarias correspondientes. Los pagos se realizarán mediante cheques emitidos contra esas cuentas. Se creará un fondo fijo o caja chica para pagos menores que necesariamente se realizarán en efectivo”*²⁹

- **Rotación de personal que maneja fondos.**

Objeto de la medida: detectar irregularidades en el manejo de dinero por parte de los empleados, promoviendo la rotación con personas provenientes de otras áreas que no tengan afinidad o vínculo con los que reemplazan. La autora Isabel Blanco recomienda que éste procedimiento se realice en el período de vacaciones del área de Tesorería. De esta manera se van a poder comparar desempeños, faltantes, y de haber irregularidades o connivencia con un tercero, se le dará la oportunidad de que, por descuido, se delate solo.

²⁸ Gomez Fulao, Op. Cit., pág 486.

²⁹ Ibíd., pág. 483.

- **Conciliaciones bancarias.**

Objeto de la medida: cruzar el saldo del resumen bancario el saldo de la cuenta respectiva del Mayor como medida de controlar la manipulación de registros y corregir las omisiones o errores en los mismos.

- **Registro y documentación de todos los movimientos.**

Objeto de la medida: no producir ningún movimiento de valores que no esté respaldado por la documentación correspondiente y autorizada por las firmas de los gerentes facultados para ello. Permite determinar la realidad y la integridad de los ingresos y egresos de valores.

- **Seguros de fidelidad en cajeros.**

Objeto de la medida: *“acotar algunas situaciones de riesgo vinculadas a cajeros o cobradores, tomando seguros de fidelidad...evaluando la relación costo-beneficio”³⁰*. Esta medida busca cubrir la posibilidad, muy frecuente, de faltantes de caja, partidas bancarias conciliatorias pendientes sin justificación

- **Seguros contra robo de dinero en tránsito.**

Objeto de la medida: *“Toda la normativa relativa al movimiento de fondos pretende reducir al máximo la existencia y circulación de efectivo. No obstante, no es posible eliminarla en un ciento por ciento, lo que conduce a la necesidad de tomar seguros para cubrir el riesgo de robos y hurtos”³¹*

- **Recibos preenumerados.**

Objeto de la medida: *“efectuar el seguimiento de todos los recibos emitidos y los valores por ellos ingresados... El control de la numeración estará dado por el programa que asignará números correlativos sin posibilidad de acceso a tal rutina por los usuarios del mismo”³²*

³⁰ *Ibíd.*, pág 484.

³¹ *Ibíd.*, pág 484.

³² *Ibíd.*, pág. 410.

VII. DIAGNÓSTICO.



Ya habiéndose interiorizado en conceptos teóricos, se utilizarán los mismos para revisar a la organización, desmenuzándola en sus componentes sin perder de vista la integridad del conjunto, para tratar de entender su funcionamiento, detectar fortalezas y debilidades más los puntos críticos en los circuitos objeto de estudio.

El diagnóstico se basó primordialmente en la observación directa de las actividades de la organización, inspección de documentación interviniente en todos los procesos y entrevistas directas con los responsables de cada área (las cuales fueron grabadas y se transcribieron en el anexo adjunto).

Al momento de concluir el presente trabajo, desde que se inició, transcurrió un año. Por tal motivo, se visitó a la empresa y se reevaluaron las condiciones para comparar cómo evolucionaron las tareas de control en los circuitos administrativos.

A. *Reseña histórica y descripción del negocio.*

La sociedad en cuestión, es una empresa de tipo PYME familiar constituida bajo la forma de una Sociedad Anónima. Los socios accionistas son tres personas, todas ellas, parientes entre sí y la Dirección está a cargo del socio mayoritario. Nació en Agosto del 2009 como licenciataria de la distribución de productos de las marcas del Grupo Arcor, en una zona geográfica determinada, de la Ciudad de Córdoba. Esta licencia es de carácter exclusivo para la provisión de: comercios minoristas; aquellos supermercados que no forman parte de una red con centros de distribución propios; y autoservicios. La zona geográfica a explotar es exclusiva de cada Distribuidora, no se pueden “invadir” zonas correspondientes a otros Distribuidores.

En el primer año que llevan de vida, lograron posicionarse como primera Distribuidora en crecimiento interanual del país, liderando el ranking de promociones y concursos ideados por ARCOR, para incentivar a la red de distribución minorista a que compren y vendan cada vez más. La muy buena performance y logro de optimizar índices objetivo, se debe en parte a que la Dirección del negocio está constituida por profesionales con experiencia en grandes empresas. Esta característica de la profesionalidad de los dueños del negocio, no se ve con frecuencia en las demás distribuidoras.



La empresa no posee una estrategia y políticas escritas en un sentido estricto, dada la naturaleza de estructura organizacional plana que la caracteriza. Sin embargo, el grupo ARCOR delinea una estrategia y una serie de políticas que la distribuidora está obligada a incorporar, principalmente por obligaciones contractuales. Como ejemplo se puede mencionar que ARCOR exige que, las distribuidoras cubran un 95% de los clientes que ocupan la zona geográfica licitada en su momento.

VISIÓN

- Convertirse en la Distribuidora N° 1 de ARCOR en términos de eficiencia, con la globalidad de los procesos operativos y administrativos perfectamente integrados y consolidados, previendo cualquier variación en la demanda.

MISIÓN

- Lograr que todos los puntos de venta de la zona sean atendidos por la empresa y se transformen en clientes compradores. Establecer una fuerte posición de todas las marcas del grupo en la zona, desplazando a la principal competencia, representada por KRAFT FOODS-CADBURY

VALORES

- CONFIANZA: por parte del cliente de que su pedido se hará efectivo lo antes posible.
- COMPROMISO: de todos los integrantes de la empresa.

OBJETIVOS

- Estabilizar procesos administrativos y operativos (en este sentido se están definiendo y rearmando circuitos administrativos, sobre todo, por una cuestión de mejoramiento del control interno).
- Mejorar el mix de productos de venta, es decir, lograr que el cliente compre de todo lo que ARCOR le indica a la Distribuidora que debe Vender.
- Lograr que el cliente cumpla con los plazos de compra y pago previstos.

POLÍTICAS

- Atender la integridad de los clientes.
- Entrega de los pedidos dentro de las 24 hs. de efectuados.
- Visita al cliente, como mínimo, una vez por semana.
- Mantenimiento y cuidado de los activos de la empresa (Bs. de Uso).

Los bienes que comercializa son de consumo masivo, entre ellos: golosinas, galletas, chocolates, helados y productos alimenticios en general. Es necesario mencionar que estos productos son de alta calidad, y no requieren esfuerzos significativos de comercialización, debido a la buena posición de las marcas del grupo en el mercado (hace varios años que se establecieron como marcas líderes). Los mismos se colocan por medio de tres canales: quioscos, almacenes o pequeños supermercados y autoservicios.

A su vez, el negocio de la distribución de alimentos procesados industrialmente, es un negocio de volumen comercializado, en el sentido de que la Rentabilidad del Activo (definido como la ganancia que reporta al inversor por cada peso invertido, sin tener en cuenta si proviene de financiación de terceros o propia) va a depender de una alta rotación de los Bienes de Cambio, porque el Margen sobre Ventas es muy pequeño. Según revela el Gerente Administrativo-Financiero, por cada peso vendido, el margen de ganancia bruta es de 0.27 pesos y viene establecido por Arcor; es decir que el costo de la mercadería vendida es de 0.73 pesos. A los 0.27 pesos de utilidad bruta, todavía falta detraerle la absorción de costos fijos y variables, luego de lo cuál, queda una utilidad neta de entre 0.02 y 0.03 pesos.

La cualidad mencionada en el párrafo anterior hace que sea oportuno incluir en ésta parte del trabajo, una herramienta llamada Análisis de Rentabilidad del Activo "Dupont". Para ello se tomarán conceptos del libro escrito por el Profesor Contador Jorge Orlando Pérez: "Análisis de Estados Contables, Un Enfoque de Gestión", Ed. De La Universidad Católica de Córdoba, año 1998; y de la obra de Horngren, Foster y Datar: "Contabilidad de Costos: un enfoque gerencial", Ed. Pearson Educación 10^o edición; año 2002.

Dicha herramienta es utilizada para obtener un indicador de desempeño de la inversión realizada o rendimiento sobre la inversión (ROI, del inglés return on investment). Matemáticamente se expresaría:

$$ROI = \frac{UTILIDAD}{INVERSIÓN}$$

Lo que podría leerse como la utilidad obtenida por cada peso invertido en el Activo. La utilidad es un concepto que incluye ingresos y costos más gastos de manera que:

$$UTILIDAD = INGRESOS - COSTOS$$

Con lo cual vemos que el ROI es un concepto que abarca ingresos, costos, gastos y estructura de inversión. Pero si operamos matemáticamente multiplicando y dividiendo por el nivel de venta en el segundo miembro, la igualdad no se altera y reordenando los factores (el orden de los factores no altera el producto), tenemos:

$$\frac{UTILIDAD}{INVERSIÓN} = \frac{VENTAS}{INVERSIÓN \text{ o } ACTIVO \text{ PROMEDIO}} \times \frac{UTILIDAD}{VENTAS}$$

Este es el enfoque propuesto por Dupont (empresa industrial estadounidense, dedicada a la industria química) para estudiar las variables que pueden hacer mejorar la rentabilidad de la empresa. La anterior expresión se puede leer como:

$$ROI = \text{Rotación de la Inversión} \times \text{Rendimiento (o margen) sobre ventas}$$

La fórmula Dupont indica que una empresa puede basarse en el margen o en la rotación. En el caso del negocio de la Distribución de alimentos, se obtiene un margen reducido como se detalló párrafos arriba, además de que el precio de venta viene dado, por lo que no sería una variable dependiente sino un parámetro dentro de la función. Entonces, la optimización de la utilidad viene dada, principalmente por:

- A) Por el lado de la Inversión o Activo promedio: principalmente aumentando la rotación de los Bienes de Cambio; disminución de las Cuentas por Cobrar; no tener bienes de cambio ociosos.
- B) Por el lado de la Utilidad: llegar a cubrir el 100% de los negocios ubicados en la zona licitada para maximizar los ingresos por ventas; disminuir los gastos y pérdidas operativas, como por ejemplo: fraudes y malversaciones de fondos, que es un problema generado, como ya se mencionó, por la excesiva generación de efectivo, aspecto característico del negocio; disminución de las mermas; etc.

El análisis descripto muestra lo necesario que resulta a los fines de la Dirección, aplicar medidas de control en el Circuito Compras-Pagos, Ventas-Cobros para optimizar la Rentabilidad de la Inversión y llegar con menos volumen de venta al punto de equilibrio (aquel nivel de ventas a partir del cual se empieza a obtener ganancias).

B. Estructura organizacional.

Anteriormente se mencionó que la Distribuidora había iniciado sus actividades heredando gran parte de la estructura de los licenciatarios anteriores, más todos sus empleados. El cambio de Dirección produjo una revolución en la cultura organizacional, modificando el modo de hacer el trabajo, la manera de relacionarse entre los empleados y entre éstos y la Dirección, incorporando otra visión del negocio, mayor ímpetu en el logro de los objetivos (sobre todo: maximizar la explotación comercial de la zona e incrementar los ingresos por ventas sumado a la minimización de los costos), impulsando medidas de control y motivación que se tradujeron en nuevas exigencias.

Se produjo, entonces, un cambio importante en la configuración de la empresa. Podríamos hacer una analogía con la biología diciendo que “mutó su ADN”, queriendo decir que hubo una transformación de una entidad en otra distinta. En este proceso de transformación, se observó una tensión natural frente al cambio, dada entre aquellos actores que se resistieron, resguardándose en viejas prácticas y entre aquellos otros que: fueron flexibles, se adaptaron, asumieron como propios la nueva estrategia, visión, valores, objetivos, colaborando con los nuevos planes, etc. Como resultado de dicha evolución, quienes no se adaptaron, quedaron excluidos de la compañía y en un plazo de dos años, que es el tiempo de vida de la nueva firma, se renovó el 50% de la planta de empleados.

En consonancia con lo que afirma el Prof. Héctor Felipe Alvarez: “*el rediseño de la organización, de los flujos de trabajo y de los procesos, generarán nueva tecnología, nuevos contenidos en las tareas y nuevas capacidades en las personas*”³³, se puede ir adelantando a modo de ejemplo, la inclusión de tecnología de los sistemas celulares para que los equipos manuales con los que se levantan pedidos, puedan contactarse en tiempo real con los sistema de cuentas corrientes, facturación y stock, evitando que el vendedor vuelva a la Distribuidora dos veces al día para realizar la descarga de pedidos manualmente. Se puede apreciar aquí, cómo un cambio en uno de los elementos de la organización, que fue la decisión de evitar que el vendedor pierda tiempo en realizar la tarea operativa de salir de su trabajo de vender, para descargar los pedidos, rediseñando

³³ Lic. Héctor Felipe Alvarez; “Principios de Administración”, Ed. Eudecor, 2000

las operaciones de trabajo, trajo aparejado la incorporación de tecnología para ayudar a ser más eficientes.

El diagrama siguiente pertenece a Easy Vending Mobile que produce soluciones tecnológicas para dispositivos móviles. Es una tecnología muy similar a la utilizada en la Distribuidora.



En lo que hace a la caracterización de la estructura, observamos en el organigrama una departamentalización por funciones y actividades básicas, con dos departamentos de staff: uno de asesoría contable-jurídico y el otro de servicios, compuesto por quienes realizan el reparto tercerizado. Un rasgo marcado es la centralización y la injerencia del Director/Gerente Comercial en todas las actividades, dicha observación, da una pauta del estilo gerencial de liderazgo que se acerca a lo descrito por Robert E. Quin en **“Maestría en la Gestión de Organizaciones. Un modelo operativo de competencias.”** (Ed. Díaz de Santos S.A.), sobre aquellos líderes que siguen un *“Modelo del Obejtivo Racional: En su calidad de director, el directivo tiene que clarificar las expectativas mediante procesos tales como la planificación y fijación de objetivos; ha de ser un iniciador resuelto que define los problemas, selecciona las alternativas, establece los objetivos, define los roles y las tareas, genera las normas y políticas y da las instrucciones”*³⁴. Aunque también se encontraron notas de los roles de *“facilitador”* y *“mentor”*, correspondientes al *“Modelo de Relaciones Humanas: ...El **facilitador** debe fomentar el esfuerzo colectivo, lograr la unión y el trabajo en equipo y gestionar los conflictos interpersonales. En este rol, el directivo se orienta al proceso. Los comportamientos esperados incluyen intervenir ante las diferencias personales, aplicando técnicas de reducción del conflicto, desarrollar la unión y la moral, lograr el input y la participación, y facilitar la resolución de problemas de grupo... El **mentor** participa en el desarrollo del personal mediante la empatía y el interés. Podemos llamarlo el rol humano comprometido. En este rol, el directivo es colaborador, considerado, sensible, asequible, abierto y equitativo. En el desempeño de su rol, el directivo, escucha activamente, apoya las peticiones legítimas, reconoce los méritos y transmite los elogios. Las personas son recursos que hay que desarrollar...”*³⁵.

³⁴ R.E. Quin-S.R. Faerman-M.P. Thompson-M.R. Mc Grath; *“Maestría en la gestión de organizaciones. Un modelo operativo de competencias”*, Ed. Díaz de Santos S.A., 1995. Cap. I, pág. 17

³⁵ R.E. Quin, *Op. Cit.*, Cap. I, pág. 21.

El primer responsable de la organización, es el accionista mayoritario. Está a cargo de la Dirección y Gerencia Comercial, es quién idea la estrategia de venta, las promociones, se apoya en los Supervisores y éstos a su vez en los vendedores. Además tiene a cargo la Función Compras, debe negociar con los Ejecutivos Comerciales de Arcor: qué productos van a “colocar” en el depósito de la Distribuidora. Durante la observación de las jornadas laborales se detectó que, además de los roles descritos en el párrafo anterior, este actor es el principal coordinador de los equipos de venta, depósito y reparto realizando esfuerzos para que funcionen cohesivamente.

En un segundo nivel funcional está el Gerente Administrativo-Financiero, y la Analista Margen de Utilidad. El primero, cumple con casi todas las tareas de control administrativo, entre ellas: planificar pagos, gestionar el flujo de caja, controlar la tesorería, custodiar valores por cobrar, autorizar egresos de dinero, control de cuentas corrientes de clientes, gestionar cobranzas, preparar información financiera para la dirección y para el estudio contable que cumple con la función de soporte externo en materia impositiva, societaria y laboral, controlar el ausentismo, autorizar anticipo de haberes. También hace de soporte al Gerente General. El Gte Administrativo-Financiero cumple el rol de **monitor**: *“En su rol de monitor, se espera que el directivo esté al día de todo lo que sucede en su unidad de trabajo y compruebe si las personas cumplen las normas y la unidad cumple su cuota. El monitor conoce todos los hechos y detalles y es un buen analista. Las características de este rol son la preferencia por los trabajos administrativos, por buscar y facilitar la información rutinaria, realizar inspecciones y visitas y autorizar revisiones de los informes y demás documentos”*³⁶. Y también con el rol de **coordinador**: *“el directivo debe mantener la estructura y el flujo del sistema. La persona que desempeña este rol debe ser digna de confianza y veraz. Sus rasgos conductuales incluyen diversas formas de facilitar el trabajo tales como, por ejemplo, la programación, la organización y la coordinación del personal, la solución de situaciones de crisis; también es responsable de los temas tecnológicos, logísticos y de mantenimiento”*³⁷.

La Analista de Margen de Utilidad debe: parametrizar al sistema informático, para normalizar los procesos, analizar el margen de rentabilidad para proveer información al Gerente Comercial, y éste pueda establecer precios dentro de los márgenes que Arcor autoriza; analizar la logística; gestión de stock; calcular el punto óptimo de compra; análisis de frescura (cuánto tiempo está un producto en el stock, fecha de vencimiento, etc.).

En un tercer nivel, dependiendo del Área de Administración y Finanzas, se tiene a: un administrativo contable, una cajera, una facturadora.

El administrativo contable, entre las principales funciones, debe: registrar las facturas de compra, conciliar las cuentas de los proveedores con los registros contables, emitir órdenes de pago, controlar gastos varios (bancarios, teléfono, luz, consumo de combustible, desgaste de rodados), liquidar pagos de los servicios tercerizados de repartos, registrar los pagos de la empresa a Arcor a través de su sistema Web, administrar el calendario de vencimientos de pagos, etc.

La cajera, lleva el registro diario de la recaudación y pagos que requiere la operatoria diaria. Controla que no falte dinero en las rendiciones de los vendedores y de los repartos, que son los dos medios por los que puede entrar dinero, conciliando lo detallado en la hoja de ruta (es un resumen de los clientes que deben visitar, tanto: los vendedores como los repartidores por día, más adelante se explica el circuito) con el dinero y recibos presentados en caja.

³⁶ *Ibid.*, pág. 20.

³⁷ *Ibid.*, pág. 20.

La facturadora, levanta los pedidos que cargan los vendedores, ésto lo hace dos veces al día, una a la mañana y otra a la tarde. Factura estos pedidos y luego, se los pasa al jefe de depósito, quién distribuye entre sus subordinados para que armen los pedidos y luego retiren los repartidores.

En el mismo nivel está el jefe de depósito que mencionamos en el párrafo anterior, el supervisor de venta de la División Chocolates y Golosinas, el supervisor de ventas de la División Alimentos y Helados, y el supervisor de Promociones.

El jefe de depósito, aparte de ser el responsable de que los repartos se hagan de acuerdo a lo solicitado por los clientes, debe custodiar los productos que se encuentran almacenados en el depósito, al mismo tiempo que debe controlar: el ingreso y el egreso de toda la mercadería, tanto la División Helados como la División Secos; el ingreso de los camiones que provienen de Arcor con la mercadería y el egreso de la misma, despachada según los pedidos de clientes minoristas o mayoristas a través del sistema de reparto. Las funciones secundarias están comprendidas por: el manejo del personal a su cargo y la gestión de la logística.

Los supervisores de ventas tienen asignado un equipo de vendedores, a los que les deben transmitir las líneas y políticas comerciales. Simultáneamente, se controlan a los vendedores en cinco ejes/objetivos que deben cumplir:

- a) Cobertura de productos: que determinados productos estén colocados en ciertos puntos de venta;
- b) Volumen de ventas: lograr vender la cantidad objetivo impuesta por Arcor;
- c) Acciones comerciales: promover la venta de aquellos productos que tengan descuentos;
- d) Vencimientos de productos: lograr colocar aquellos productos categorizados como "ancianos", es decir, cercanos a la fecha de su vencimiento;
- e) Lanzamiento de productos nuevos: promover la venta de los productos nuevos, que todavía no son conocidos o no tienen mercado formado.

El supervisor de promoción, es responsable de que su gente visite a los clientes que recibieron, por parte de la Distribuidora: materiales de exhibición, marquesinas, toldos, sillas, mesas, mobiliario para el negocio, freezers para helado, etc.; y que estén debidamente utilizados, que no se coloquen productos de otras marcas, y que los productos de Arcor se exhiban según las disposiciones de Marketing del Grupo. Todo esto, es así no por capricho sino para lograr mayores ventas, ya que la exhibición, es materia estudiada, se ha comprobado que aumenta los niveles vendidos y por ende, se le da suma importancia.

En un último nivel, se encuentran los auxiliares de depósito que tienen por función, preparar los pedidos de los clientes, así como dar ingreso a la mercadería cuando llegan los camiones de Arcor. Los más experimentados son los encargados de manejar las camionetas propias de reparto que son tres; una de ellas, con equipo de frío para transportar sustancias alimenticias.

También a esta altura están los vendedores, que visitan a los clientes dos veces por semana tomando los pedidos y cobrando las boletas correspondientes a mercadería vendidas a siete días. Dependen de los supervisores de Venta, tienen la obligación de: visitar la integridad de los clientes asignados a su zona, haciendo previa planificación; estimular la compra de la mayor variedad y cantidad de productos, ofreciendo las promociones o acciones comerciales; cumplir con los objetivos de venta y cobranza; rendir el dinero y los cheques en tiempo y forma a la cajera, juntamente con: las hojas de ruta, los talones de cuenta corriente. Deben trabajar coordinadamente con los Promotores.

Por último, están los promotores que ya se mencionó ut supra.

En la página 39 se puede observar el organigrama correspondiente a la empresa.

C. Comunicación.

Según lo relevado en las entrevistas se observa que la comunicación es verbal, y además, lo que se conversa queda respaldado en la mayoría de los casos por un correo electrónico. Todas las directivas sobre acciones y políticas comerciales, así como solicitud de pedidos, informes y novedades de productos provenientes de Arcor, transmisión de información interna, etc., se hace por correo electrónico. La pequeña estructura de la empresa hace posible que una comunicación informal, como se vio en el marco teórico, sea más eficiente que una comunicación verticalista y formal.

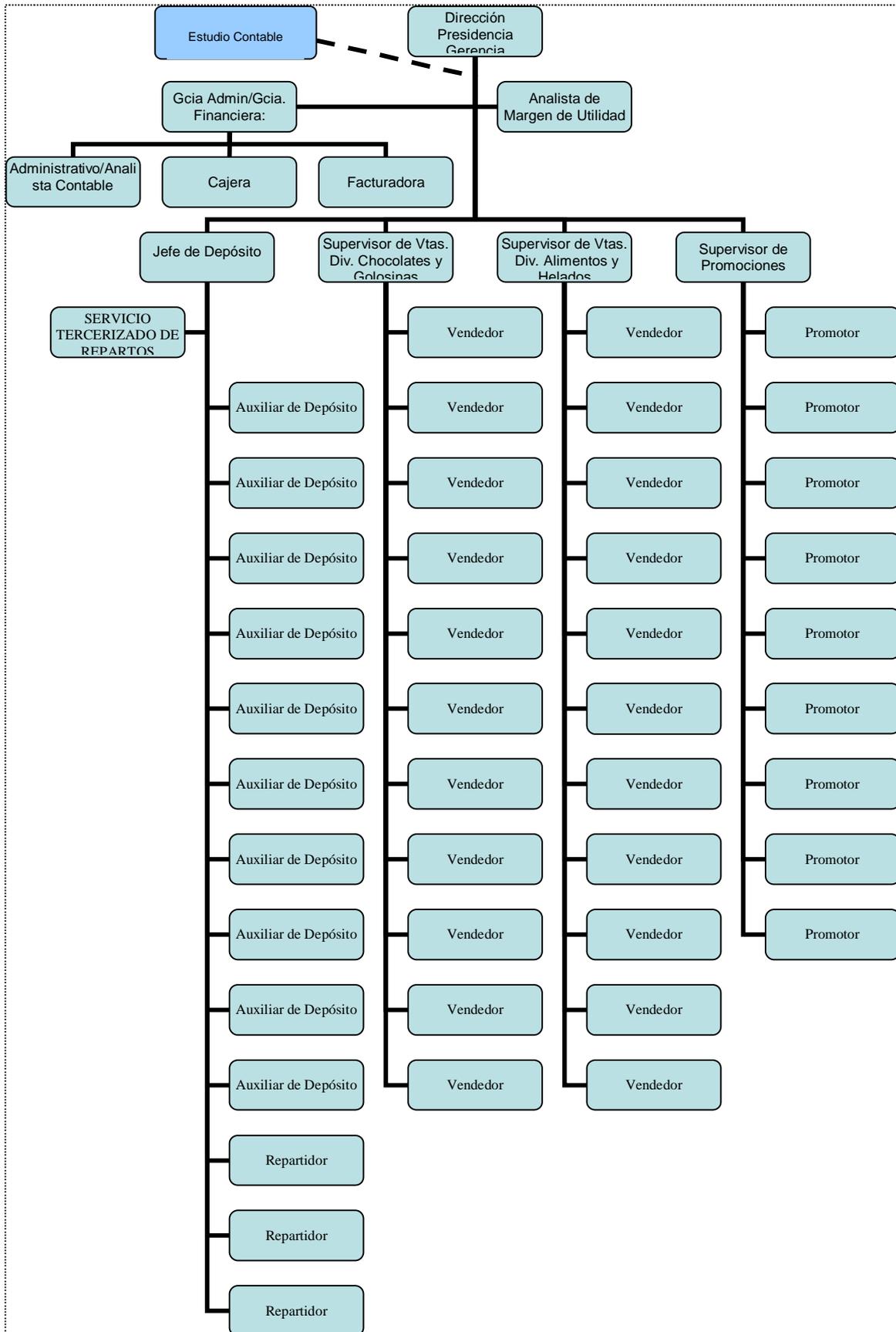
Como se podrá leer en la entrevista realizada al Supervisor de Ventas en el Anexo, el Gerente Comercial, directamente se sienta a discutir con el Supervisor sobre la situación del ente; y de ser necesario un informe escrito, el supervisor se lo hace llegar a posteriori por correo. Luego las decisiones se anuncian a los vendedores o promotores en las reuniones de venta, que se efectúan todas las mañanas y una vez al mes se realiza una reunión general para analizar si se cumplieron los objetivos comerciales y en qué medida.

Lo relacionado a pedidos de días por examen, anticipos de haberes, compra de mercadería por parte de los empleados, si o sí quedan plasmados en formularios que se registran y archivan en los legajos de los trabajadores.

D. Sistemas de Información y tecnología aplicada.

En cuanto a los Sistemas de Información que se utilizan como herramientas, la empresa abona la licencia mensual de Software América. Éste es un software de gestión integrado por módulos que se correlacionan con cada área de la empresa, ya sea: módulo compras, proveedores, stock, contabilidad, tesorería, ventas, cuentas corrientes. En este sistema se registran todas las operaciones relacionadas con el giro habitual del negocio: pedidos, pagos, depósitos, compras de mercadería, compras de insumos, etc. La información financiera, en cuanto a la obtención de índices, se obtiene de una plataforma Web, que cruza la información de Software América con el sistema Arcor Net del Grupo Arcor. Los informes de pagos a Arcor se efectivizan por medio de la mencionada interfaz Web, haciendo que las posiciones deudoras o acreedoras se informen instantáneamente. Las conciliaciones de cuentas corrientes y de proveedores, cuadros de control de gastos (telefónicos por ejemplo), flujo de efectivo, se llevan en papeles de trabajo, que son simplemente planillas Excel.

Organigrama de la Empresa



1. APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN AL PROCESO COMPRAS-PAGOS.

Descripción del Proceso Compra-Almacenamiento-Pago

Al ser productos de consumo de primera necesidad y golosinas, se produce una alta rotación de inventarios. Sumado a que se debe jugar con fechas de vencimiento y productos estacionales, hace que la compra sea sumamente estudiada.

Arcor exige el cumplimiento de una política de compra a las Distribuidoras, consistente en tener almacenados 30 días de stock. Esto significa comprar todas las semanas la cantidad suficiente para mantener 30 días de venta promedio a nivel general de stock. Ejemplo: el mes pasado, ¿cuánto se vendió de tal alfajor?, ¿cuánto es el costo?, ¿qué cantidad hay en stock?, ¿es suficiente cantidad para satisfacer los próximos 30 días de demanda?, las respuestas a estas preguntas determinan la decisión de comprar o no comprar.

Antes de comprar, el Gerente Comercial conjuntamente con la Analista de Margen y los Supervisores de Venta, analizan ciertas variables, haciéndose estas preguntas, entre otras: ¿qué productos están entrando en baja (son aquellos que por su estacionalidad se dejan de consumir, por ejemplo los helados en invierno y chocolates en verano)?; ¿qué productos están entrando en alta por la temporada que viene?; ¿cómo reaccionará el mercado a los productos nuevos que vienen accionados con descuentos?; ¿qué proporción del stock está en categoría anciano (próximos a vencer)?; ¿qué productos va a “*encajar*”³⁸ Arcor en el depósito?; ¿cuánto dinero existe estancado en mercadería que no rota?; ¿qué productos pasaron el punto de quiebre (cantidad disponible no suficiente para satisfacer la demanda) del stock?

Conjuntamente se lista un informe por sistema, que envía el Jefe de Depósito, sobre seguimiento de frescura de los productos. Este informe quincenal, contiene información sobre los productos difíciles de vender, sobre cómo rotaron los productos y sugiere los días de stock que se debería tener para la próxima quincena. En esta planilla se detectan los productos a los que no se les hizo seguimiento en todo el mes, que por lo general son los productos nuevos o aquellos que “*encaja*” Arcor que al no tener buena demanda, no son detectados por los controles. En estos controles, los supervisores se quejaron de que suelen surgir problemas relacionados con la operatoria diaria, como que se enferme un vendedor y el Supervisor deba salir a cubrir su zona, ya que no se puede dejar cliente sin visitar, o que es común tener que atender reclamos de clientes, etc.; en consecuencia, las tareas de control quedan para el último o se saltean.

Llegado a este punto dentro del proceso de compras, se establece una comunicación fluida con los vendedores en las reuniones de venta para absorber la percepción que ellos tienen del producto y del mercado, dado que son ellos quienes están en contacto con el cliente.

En cuanto al riesgo de comprar algún producto que no tenga buena salida se pueden enumerar como las más importantes: tener recursos inmovilizados, posibilidad de que se venzan o se echen a perder (sobre todo, aquellos productos inmovilizados). Los costos asociados a estos riesgos, a veces lo absorbe la Distribuidora, otras Arcor y gran parte se absorben conjuntamente; para determinar qué parte asume tales costos, se analiza cómo se compró, por lo general cuando Arcor “*encaja*” productos, ellos mismos asumen las pérdidas por mermas por ejemplo.

³⁸ Este término se refiere a envíos compulsivos de mercadería que Arcor, de alguna manera presiona a las Distribuidoras a que los reciban y vendan, ya sea que están a punto de vencer, que no tienen aceptación en el mercado, que están saliendo de temporada, etc. Es muy utilizado en la jerga del negocio.

Una vez determinado qué y cuánto se va a comprar, el Gerente Administrativo y Financiero, verifica que estén efectivizados los pagos de las facturas vencidas. Las facturas del proveedor tienen, por lo general un vencimiento de 14 días. Se procede a cargar la Orden de Compra a través del sistema web de Arcor llamado AcorNet. El pedido se carga los días Martes y la mercadería puede llegar los días Jueves, Viernes o Sábados con factura fechada el mismo día en que se cargó el camión en planta, que normalmente es la misma fecha en que la mercadería llega al depósito. El Jefe de Depósito es quién recibe la mercadería, controla las facturas y los remitos, cuenta los bultos y autoriza el ingreso de la mercadería al Stock. En el caso de detectar mercadería rota, en mal estado o con fecha de vencimiento próxima, se hace ingresar de todos modos pero se plasma en el remito una nota de rechazo o no conformidad, reclamando la nota de crédito correspondiente. Esa mercadería rechazada se despacha en el mismo camión en que vino.

Según la encuesta realizada al Jefe de Depósito, otros riesgos asociados al almacenaje son: las plagas, que dañan el packaging y también consumen; el problema de los vencimientos ya mencionados; los cortes frecuentes de energía son un inconveniente para la conservación de los helados; ser susceptibles de sufrir pérdidas por robo hormiga; la no separación de funciones (todos los auxiliares de depósito hacen de todo un poco); entre otros.

Para contrarrestar estos riesgos, parte del proceso, son las siguientes medidas de control:

- Ya se compró un grupo electrógeno para suministrar energía a la cámara de frío cuando se corte la energía.
- La preenumeración en el sistema informático de los pedidos de venta y su correspondiente factura/recibo/pagaré de cuenta corriente (todos vinculados con el número de cliente y número de pedido). Luego el número de pedido y número de factura/remito/recibo/pagaré quedan relacionados a una hoja de ruta diaria, donde se consignan todos los pedidos asociados a un repartidor responsable de los clientes que le fueron preasignados.
- La actualización de las compras pendientes por entregar: aspecto que gestiona la administración, las Auxiliares de Administración (de Facturación y Tesorería) conjuntamente con el Gerente Administrativo-Financiero (Nota: recordar que el Gerente Administrativo-Financiero, es hermano de uno de los dueños de la empresa y uno de los líderes de la organización). Ellos son los que administran las cuentas corrientes y autorizan las entregas de pedidos a los clientes.
- Existe una documentación formal sobre las mercaderías recibidas, los reclamos hechos a Arcor por las mercaderías a devolver y las devueltas.
- Se cruzan las órdenes de compra con lo que llega en camiones para aceptar sólo las mercaderías que son enviadas adecuadamente (que cumplan con las características solicitadas)
- Registración de las mercaderías dadas de baja por: merma, consumo propio o por vencimiento.

Ya terminada la descarga y realizado todos los controles, el Jefe de Depósito lleva las facturas y remitos al Auxiliar Contable, quien registrará los documentos en el sistema y dará ingreso a la mercadería dentro del stock. Dicho Administrativo controla al final del día que los comprobantes recibidos sean los que facturó Arcor, confeccionando una conciliación entre la cuenta del proveedor y los registros que lleva la Distribuidora. Cada comprobante trae una fecha de vencimiento, que de no ser respetada, envían las respectivas notas de débito con los intereses por mora que suelen ser altos.

Acto siguiente, el Gerente Administrativo-Financiero levanta del sistema ArcorNet, diariamente, todos los documentos comerciales que vencen en esos días, armando un flujo de efectivo y cruzando saldos del proveedor con los de la Distribuidora, para controlar la integridad y existencia de los documentos. Una vez chequeados los saldos y evaluadas las disponibilidades de fondos, manda a liquidar y pagar las facturas del día al Administrativo Contable, quien confecciona las órdenes de pago con las retenciones impositivas correspondientes. Para los pagos se utiliza la transferencia bancaria conjuntamente con el depósito diario por ventanilla.

También por el sistema informático se controlan los precios a los que se ingresan los productos que vienen facturados. Se emite un reporte desde el sistema, que informa el precio de cada producto en la última compra que se realizó y la Analista de Margen analiza las variaciones. El riesgo asociado a esta última parte del circuito, es que se pague algo que no se haya recibido.

A las medidas aplicadas para reducir este riesgo las lleva a cabo el Administrativo Contable que concilia la cuenta corriente del proveedor y los registros de la empresa todas las semanas. De esta forma se asegura el registro íntegro de las facturas, además del control de variaciones en los precios.

Este riesgo de pagar algo que no se recibió se ve disminuido debido a la existencia de un margen de 14 días entre que se reciben las facturas y se paga. Sin embargo, ya ha pasado que casi se cancelan facturas de helados que estaban llegando ese mismo día, juntamente con sus respectivos documentos comerciales.

Una falla importante en esta parte del circuito, es que no llegan las notas de crédito ni las notas de débito que Arcor le confecciona a la empresa, a pesar de los muchos reclamos. Este es un tema que se debe solucionar urgente. Porque lo que se paga de IVA y de Impuestos a las Ganancias a través del Sistema de la AFIP "SICORE", se calcula por los registros grabados en el sistema; y si no se registran esos documentos, es mucho dinero que: o no se paga, lo que traería problemas fiscales; o no se pueden tomar como crédito, lo que trae problemas financieros. Aunque para los pagos al proveedor si se toman, porque los pagos se sacan del sistema de Arcor, no del sistema de la Distribuidora.

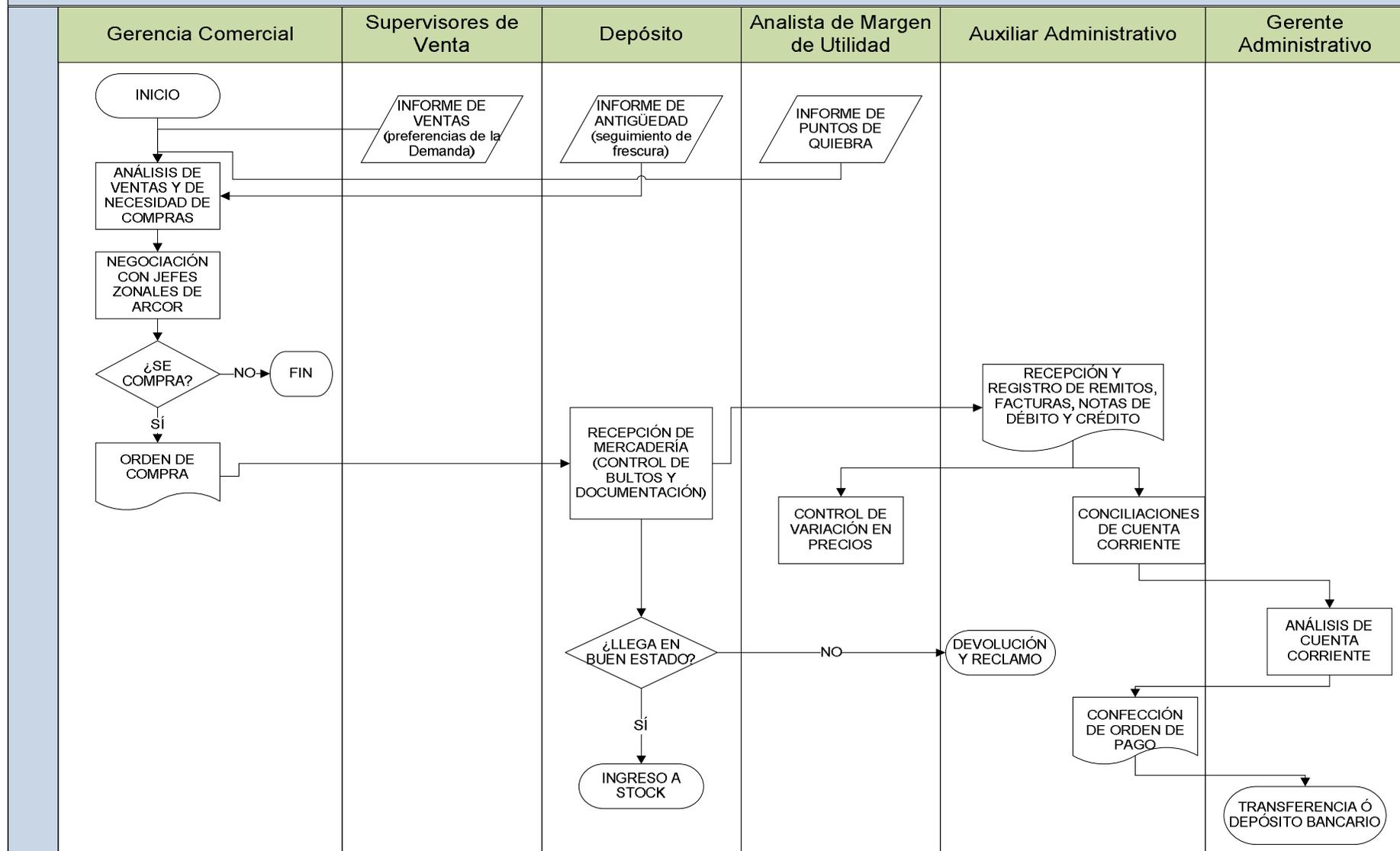
De los proveedores de servicios e insumos, los controles son mínimos porque los desembolsos no son significativos. Sin embargo se piden tres cotizaciones, se analizan las variaciones en la cantidad consumida y los precios, reclamando al proveedor las subas de precio injustificadas o no avisadas.

En este tramo se llevan además los siguientes controles:

- a) Registro prenumerado de toda la documentación: Arcor es sumamente prolijo y serio en ésto, además el sistema interno no deja cargar facturas duplicadas y hace un doble control en numeración y fecha de factura.
- b) Control de la mercadería pendiente de recibir: en cuanto a la mercadería pendiente, el Gerente Administrativo-Financiero y el Gerente Comercial, reciben un informe semanal vía mail desde Arcor, de la mercadería pendiente de recepción. De este modo los pedidos de mercadería no quedan pendientes.
- c) En cuanto a las cuentas por pagar y la recepción de mercadería aconteció que, se bajó mercadería destinada a otra distribuidora y no se tenían registradas las facturas ni los remitos. Es decir, sobraba mercadería y podría haber sido objeto de robo. Además del encargado de Depósito, hay una persona de confianza controlando las descargas.
- c) Llevar un seguimiento de descuentos y bonificaciones (oportunidad de la información): el sistema interno emite un reporte que calcula el precio al que debería haber llegado la factura con los productos que tienen descuento, lo compara y muestra la diferencia.

- d) Salvarguardar los registros de las cuentas por pagar: a nivel informático se realiza back up del servidor diariamente. Con respecto a los accesos al sistema, si bien se comparten los log in y algunas claves, el riesgo queda acotado por el tamaño de la estructura.
- e) Conciliaciones para lograr la exactitud e integridad de las cuentas por pagar.
- f) Existencia de calendario de pagos.

CURSOGRAMA: COMPRAS-ALMACENAMIENTO-PAGO



Vinculación del Software con el Proceso Compra-Almacenamiento-Pago

La aplicación del Software mencionado ut supra en el circuito compras-pagos, se va dando en las siguientes etapas:

1) El Gerente Comercial evalúa, semanalmente –los días lunes-, los movimientos de mercaderías realizados a través del cruce de información obtenida desde dos reportes, de los módulos “Ventas” y “Existencias” del “Software América”, llamados “Análisis de Venta” y “Kardex” respectivamente. Dichos reportes, se pueden armar filtrando las variables que el analista desee estudiar; por ejemplo: el “Análisis de Ventas” se puede programar para que los movimientos de ventas los agrupe y totalice por código de producto, y así, poder evaluar qué productos fueron más exitosos; mientras que desde el reporte “Kardex”, se puede observar los niveles óptimos de stock para la compra, o los quiebres en aquellos productos de los cuáles ya no se tienen mercadería y al mismo tiempo, ver qué productos están próximos a su vencimiento y requieran de una acción comercial. En este sentido el sistema es muy flexible y constituye una fortaleza para la organización, ya que se dispone de manera fácil y en tiempo real de información crítica sobre el stock y las características de las ventas.

2) Habiendo realizado el primer análisis, el Gerente Comercial se reúne ese mismo día con los Supervisores de Venta para elegir la combinación óptima de productos a comprar, en función a las percepciones que, sobre el mercado, tienen los vendedores y que transmiten a sus superiores.

3) Luego entra en juego una variable de compra exógena, consistente en aquellos productos que Arcor exige que compren las Distribuidoras. Por lo general son bienes con poca aceptación en el mercado, de los cuales quedan remanentes y se busca liquidarlos. Estas partidas de productos, el Gerente Comercial, las observa en la plataforma Web del Grupo Arcor, denominada “ArcorNet”. En este punto se comienza un proceso de negociación con los “Jefes de Ventas Zonales” de Arcor, para reducir al mínimo el envío de los productos no deseados. Y si en última instancia, no hay alternativa de evitar el envío, se busca compartir el riesgo de no vender, accionando comercialmente y conjuntamente a dichos productos con bonificaciones, descuentos y promociones.

4) A través de “Arcor Net” se ingresa la orden de compra por código y cantidad de producto. El Analista de Cuentas Corrientes de Arcor, levanta el pedido y evalúa la situación crediticia de la Distribuidora, decidiendo aprobar o no el pedido.

5) Si se aprueba la orden de compra, se envían los camiones con mercadería que es recepcionada por el Jefe de Depósito. Éste controla el pedido recibido y transfiere las facturas-remito para que el Auxiliar de Administración registre el ingreso de la Mercadería y la deuda generada, en el Módulo “Proveedores” del Sistema Software América.

6) Luego el Auxiliar Administrativo, concilia las cuentas de los Proveedores del Grupo Arcor que la empresa tiene registrada, con las facturas registradas y pendientes de pago y de recepción que tiene Arcor. Para ello se vale, nuevamente, de los sistemas Software América y Arcor Net, obteniendo de ellos los listados de deuda respaldada por todo comprobante comercial registrado, tanto por la Distribuidora como por Arcor.

7) El resultado de la conciliación de cuentas mencionado en el punto 6, se carga a otro sistema informático interviniente, que es utilizado para resumir toda la información de la Contabilidad de Gestión y es la planilla de cálculo de Microsoft Excel. Esta planilla constituye la base maestra de datos para el “Cash Flow”, a través de la cuál se puede analizar fácilmente, las facturas por vencer, cuánto se está debiendo, cronogramas de pagos, cuánto se lleva pagado, facturas no recibidas, etc. Es un reflejo resumido de la información que maneja Arcor, conciliado con lo que tiene registrado la empresa.

8) Se analizan los vencimientos en la planilla Excel ya nombrada, se evalúa la disponibilidad de efectivo en la cuenta corriente del Banco a través de la plataforma web

“Home Banking” del Banco del cuál la Distribuidora es cliente. Paso siguiente, se deposita en cuenta diariamente.

Cuadro de Referencias de Actividades: Circuito Compras-Pagos.

ACTIVIDAD: COMPRAS			
PROCEDIMIENTO	RIESGO	ACTIVIDAD DE CONTROL	¿Cómo se realiza actualmente?
1) Asegurar la combinación óptima de compra a través del análisis de Ventas y necesidad de Compras.	Comprar menos de lo demandado.	Comunicación formal por escrito (planilla) de las necesidades de abastecimiento.	No se realiza por escrito sino verbalmente
	Repetir compras de productos existentes debido a la no registración de la integridad de las facturas.	Conciliar semanalmente las entradas al stock con las facturas/remitos que dan ingreso a la mercadería.	No se realizaba con tanta frecuencia, pero últimamente lo han implementado
2) Minimizar la recepción de mercadería no solicitada	Tener capital de trabajo estancado en mercadería de difícil comercialización.	Negociar con los Jefes Zonales de Arcor para que ellos participen también de los riesgos de perder la mercadería “encajada” (por vencimiento o rotura) y acompañen en las ejecuciones comerciales.	Sí se hace
3) Registrar los pagos de las facturas diariamente	Posible bloqueo del envío de compras.	Conciliaciones semanales entre cuentas corrientes.	Sí se hace
4) Aplicar cheques de terceros a Facturas de Proveedores Varios.	Computar en el Flujo de Efectivo deudas ya canceladas	No pagar sin emitir Orden de Pago. Sellar las facturas pagadas y adjuntar fotocopia del cheque utilizado.	Se empezó a ser más estrictos durante el presente trabajo.
ACTIVIDAD: INGRESO DE MERCADERÍAS			
5) Aceptar sólo la mercadería solicitada y negociada	Incorporar mercadería de más difícil comercialización e incorporar mercadería perteneciente a otra Distribuidora	Comparar lo que se está descargando, con las órdenes de compra, debidamente aprobadas.	No se realizan planillas de cruce de información.
6) Revisar fechas de vencimientos, roturas, abolladuras, etc.	Recibir mercadería en mal estado o próxima a vencerse	Supervisar los pallets descargados	Sí se hace
7) Transmitir la totalidad de las Facturas-Remitos al Auxiliar Contable para el registro	Omitir la registración de alguna factura, no registrar la compra y afectar la realidad de los niveles de stock y de ctas. ctes.	Conciliar registros de facturas remitos.	Se empezó a aplicar últimamente. Cuidar que se haga semanalmente luego del pedido de compra.
ACTIVIDAD: PAGOS			
7) Chequeo diario de calendario de pagos	No pagar una factura con fecha de vencimiento en el día	Revisar diariamente la planilla resumen del estado de deuda de la Distribuidora	Se realiza diariamente
8) Registro de las Notas de Crédito y Control de Retenciones efectuadas	No computarse para los pagos las notas de crédito que no llegan y no calcular las retenciones del Imp. A las Ganancias	Conciliar los resúmenes de cuenta de Arcor con los de la Empresa.	Se realiza diariamente

2. APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN AL CIRCUITO VENTAS-COBROS.

En el circuito de Ventas-Cobros, de los dos sistemas mencionados en el acápite sobre Compras-Pagos, sólo interviene Software América, con sus módulos: Ventas, Cuentas Corrientes y Existencias. También se suman unos dispositivos portátiles llamados “Hand Held”, que utilizan los vendedores para tomar los pedidos, ya que los mismos llevan cargada la información acerca de las disponibilidades de productos, combos

Dispositivo Hand Held



promocionales, etc. Las “Hand Held” se combinan con los teléfonos celulares para la transmisión de datos al finalizar cada ciclo de ventas como se explica a continuación.

La venta se lleva adelante todos los días, de lunes a sábados, por lo que las “Hand Held” se actualizan diariamente, dos veces al día: al inicio de la jornada, alrededor de las 7:30 de la mañana, y a las 12:30. Esto significa que existen dos períodos de venta: uno a la mañana y otro a la tarde. Al inicio de cada uno de estos períodos, los vendedores tienen la responsabilidad de conectar los equipos, a través del teléfono celular provisto por la empresa para descargar los pedidos receptados por la fuerza de ventas por un lado, y por el otro

actualizan disponibilidades y promociones, sin necesidad de que los vendedores retornen a la empresa. Una vez terminado el proceso, ya pueden utilizarse nuevamente para un nuevo ciclo.

Los datos ingresan de la siguiente manera: si son pedidos, son tomados por el módulo Ventas, si son pagos, por el módulo Cuentas Corrientes.

La Administrativa de Facturación, levanta los pedidos y los va armando al mismo tiempo que el Gerente Administrativo va analizando el estado de la cuenta corriente del cliente que hace el pedido y autoriza, o no, a facturar y darle curso a la mercadería solicitada. Con la emisión de la factura, se da salida a la mercadería también, porque es un documento polivalente, ya que tiene las características de una factura remito, además de que viene con un talón troquelado que no es otra cosa que un compromiso de pago cuando la venta fue hecha a plazo (no más de 7 días, salvo excepciones).

Mientras la Administrativa de Facturación va realizando lo mencionado en el párrafo anterior, la Auxiliar de Tesorería, a través del módulo Cuentas Corrientes, va aplicando los pagos descargados desde las “Hand Held” con las facturas correspondientes a los pedidos despachados en días anteriores y que están adeudados. Por cada aplicación, se genera en el sistema un número de recibo electrónico y se van actualizando los estados de deudas de todos los clientes. Aquí termina el ciclo de Ventas-Cobros en lo concerniente a los sistemas de información.

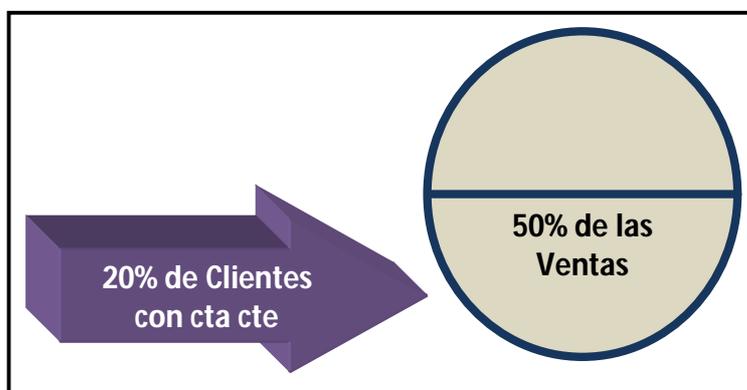
Vale mencionar que el módulo Contable y el Impositivo, van realizando sus tareas automáticamente, registrando los asientos contables por cada operación y generando los Libros IVA Compras y Ventas. Luego, al momento de brindar información al Estudio Contable que cumple la función de Auditoría Externa y liquida los impuestos de la Sociedad, se levanta toda la información del sistema Software América.

En todos los puntos descriptos, es indispensable un servicio de conexión a Internet, un “Server” donde acumular la información y las copias de seguridad de todas las computadoras, y una red interna para que todas las terminales informáticas estén interconectadas.

Durante el transcurso del presente trabajo, aconteció que una vendedora, a quién la empresa le había prestado dinero para financiar la compra de un vehículo para trabajar (los vehículos para la movilidad de los vendedores la aportan ellos mismos, la Distribuidora paga los viáticos), había creado un circuito de traslapo, no cargando las cobranzas en el "Hand Held", defraudando a la empresa en más o menos el valor de la moto. Otro riesgo a tener en cuenta.

Descripción del Proceso de Venta/Cobro.

Los vendedores deben visitar a los clientes dos veces por semana, y tratar de lograr los objetivos comerciales planteados por los supervisores en cuanto a promociones, vencimientos, cobertura, acciones comerciales, nuevos productos. La política de venta es de contado para el 80% de los clientes, y 20% a siete días en cuenta corriente para el resto de ellos. Esta modalidad se da, ya que la mayoría de los compradores demandan menos de \$1000 por mes y no justifica el esfuerzo de cobranza y costo administrativo asociado. Sin embargo el 20% de los clientes a fecha de factura corresponde al 50% de la facturación, por lo cual se financia la mitad de la venta.



El vendedor levanta el pedido que es transmitido vía electrónica a la empresa a través del dispositivo Hand Held. El Gerente Administrativo-Financiero revisa cada pedido, analiza si el cliente está debiendo alguna factura, luego autoriza o no la venta. Una vez liberada la autorización, la Administrativa de Facturación

toma los pedidos, los factura y se los envía al Jefe de Depósito. Éste, lista los pedidos en un reporte de sistema llamado "Consolidado de Pedidos", le asigna a cada empleado una porción a cada uno y comienzan a armar los pedidos. Paso siguiente, los pedidos son entregados a los repartidores con una hoja de ruta, que es un comprobante de la mercadería que ellos se están llevando y señala: a qué cliente debe ser entregado, número y monto de las facturas que van en esos pedidos.

Las facturas llevan adjunto un recibo en forma de talón troquelado, que hace las veces de pagaré para documentar la deuda en aquellas ventas a plazo. De modo que si la venta es de contado, el repartidor le debe entregar las facturas y el talón al cliente, si es en cuenta corriente, el repartidor debe rendir esos talones junto con el dinero en efectivo. La suma del dinero en efectivo y los talones rendidos, debe dar igual al monto de dinero que indica la hoja de ruta. Luego, en las visitas posteriores de los vendedores, ellos deberán cobrar el dinero de las ventas a plazo.

Un riesgo importante es que el cliente al que le financiamos no pague. Los clientes tienen límite de crédito y a algunos se les vende a siete días, no debería haber clientes con tres o cuatro semanas sin pagar la primer semana. El riesgo de vender a plazo es que la cuenta corriente está muy atomizada, existen dos mil clientes. Como se dijo más arriba, el 20% de esos dos mil clientes generan el 50% de la facturación y la gestión de cobranzas es engorrosa y hace perder recursos en un mecanismo que debería estar más aceitado. Surgen dos problemas con el cobro: a) lo que es de contado lo cobra el repartidor, entonces se tiene que controlar que el reparto rinda correctamente la plata, que no "pise" o cometa traslapo con el dinero; b) que no se pase más de una semana sin pagar un cliente. Esto cada vez se controla mejor.

Otro riesgo radica en la tentación para el vendedor de malversar el dinero de las cobranzas, y la tentación es grande si consideramos que diariamente pasa por sus manos un caudal de dinero equivalente a su salario e inclusive más.

Para agilizar los Cobros hay un apoyo informático que es clave, cada vez que se vende el sistema controla si hay deuda. Hay facturas que tienen un tiempo de vencimiento para el pago, si esa factura se vence, se suspende la cuenta corriente del cliente. Y el Gerente Financiero controla todas las cuentas con facturas vencidas. También se ponen límites de crédito a los clientes, como ya se mencionó.

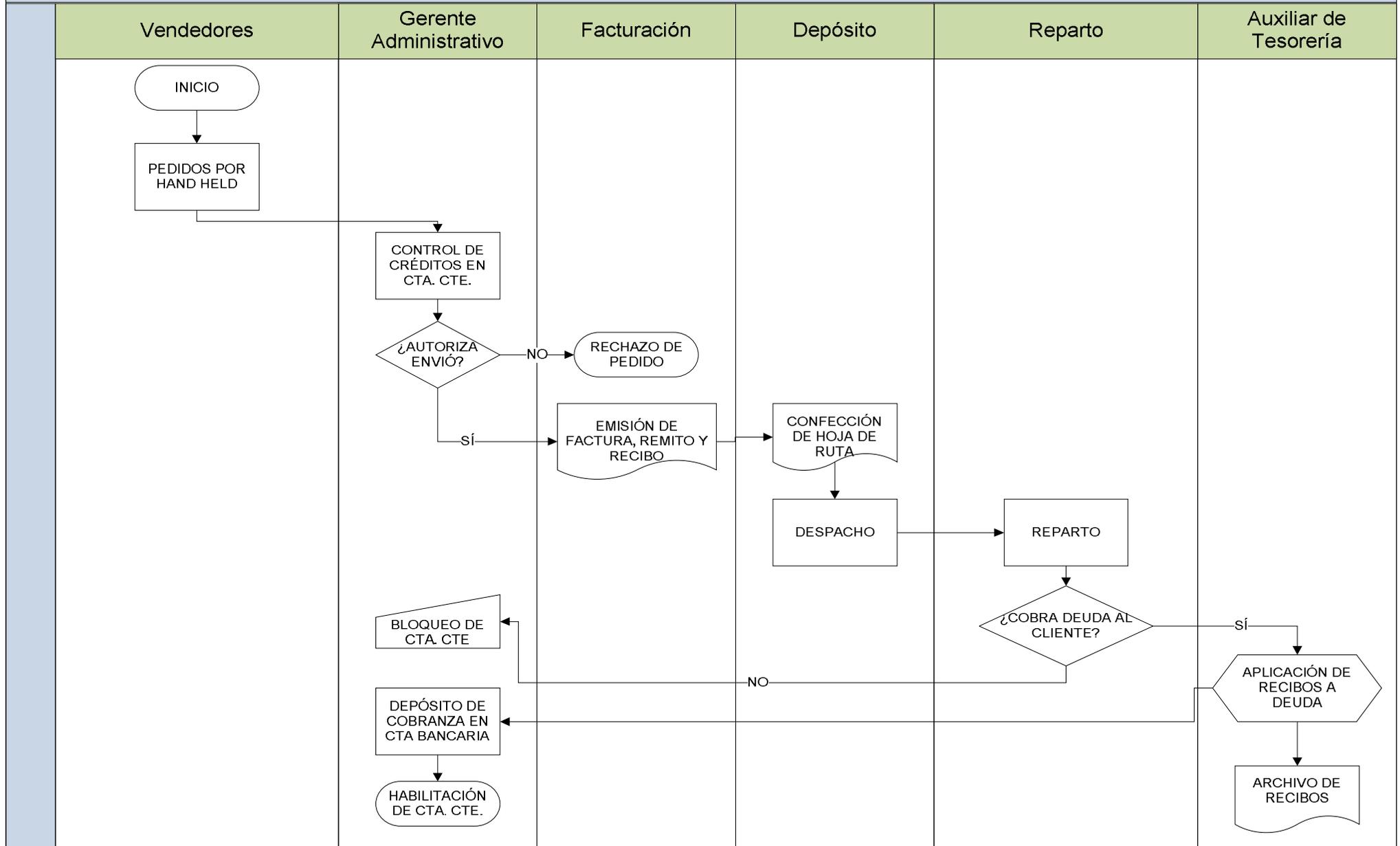
Pasando en limpio el circuito, se describiría: se vende, si paga en efectivo el repartidor rinde el efectivo y la hoja de ruta. Si paga en cuenta corriente, el repartidor entrega la plata, el talón y la hoja de ruta, el talón vuelve a la oficina. Luego ese talón lo lleva el vendedor para cobrar a no más de 7 días. Con el sistema se controlan los vencimientos y las ctas ctes de los clientes que deben. Otro control, una vez al mes se lista un informe de los clientes que deben y no volvieron a comprar compraron. El riesgo es que no pague el cliente y el cobrador (vendedor o reparto) no rinda.

En cuanto a la custodia del dinero, lo cobrado en el día se deposita en el día. La cartera de cheques la custodia el Gerente Financiero, y se registran en una planilla Excel.

Cuadro de Referencias de Actividades: Ventas-Cobros.

ACTIVIDAD: VENTAS-COBROS			
PROCEDIMIENTO	RIESGO	ACTIVIDAD DE CONTROL	¿Cómo se realiza actualmente?
1) Descargar electrónicamente los pedidos y recibos de las Hand Held dos veces por día.	Emisión por parte del vendedor de recibos manuales, evitando declarar la cobranza.	Circularización de deuda con los clientes cada 7 días	No se realiza.
	Fallas técnicas en los equipos de transmisión de datos o falta de los mismos por hurto o robo.	Poseer un equipo Hand Held de repuesto, y quién controle los pedidos y cobranzas manuales, sea Administración	No existe un equipo de repuesto, los pedidos manuales lo controla la Cajera.
2) Minimizar la venta en cuenta corriente de nuestros clientes	Tener antigüedad en los créditos superior al los plazos que ofrecen los proveedores. Otro riesgo es la atomización de deudas que aumentan los gastos en controles.	Suspensión de Pedidos cuando se superen los límites de crédito	Sí se realiza.
3) Cubrir el 100% de las zonas asignadas a la totalidad de los vendedores.	Falta de cobertura geográfica por parte de los vendedores, trabajando menos horas de las acordadas.	Realizar rondas y visita por parte de los Supervisores de venta a los clientes aleatoriamente. Realizar seguimiento a los reclamos	Se efectúan eventualmente.
4) Armado y despacho de pedidos.	Enviar mercadería no pedida al cliente	Inspección de pedidos armados, seleccionados al azar.	Se empezó a sistematizar durante el transcurso del presente trabajo.
5) Recuento de rendiciones diarias.	Faltante de: facturas, recibos, pagarés, dinero y demás valores.	Conciliación de las Hojas de Ruta (listado de visitas que debe efectuar el vendedor), cruzando lo indicado para cobrar, con lo que se cobró.	Sí se lleva a cabo.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO VENTAS-COBROS



VIII. ANÁLISIS FODA



A. Fortalezas

1. Sistema Informático flexible (en proceso de configuración con las necesidades de la Empresa, basado en la amplia experiencia de Arcor dentro del negocio de los alimentos), con procedimientos de control consistentes, como: cruce de información con los principales proveedores y bancos, imposibilidad de cargar facturas duplicadas o con fechas anteriores correspondientes a numeraciones posteriores, imposibilidad de pagar dos veces la misma factura, doble autorización de las órdenes de pago etc.
2. Dirección y gerencia profesionalizada, con experiencia y competente.
3. Financiamiento con los Proveedores: pago a los proveedores a 14 días o más y cobro a los clientes de contado o a 7 días a más tardar.
4. Exclusividad en una zona importante de Córdoba
5. Todo el plan de marketing está armado y parametrizado por Arcor, las políticas de cumplimiento también, en sí el negocio está armado, medido.
6. La venta de alimentos y golosinas tienen un margen y un volumen de ventas parejo todo el año.

B. Oportunidades

1. Productos estacionales: los meses fríos de invierno son los más rentables ya que se vende mayor cantidad de chocolates. Los chocolates son uno de los productos

más caros y de mayor margen de utilidad. En los meses cálidos se venden helados.

2. Obtención de importantes descuentos en compras si se compran determinados niveles de productos accionados por Arcor.
3. Lograr beneficios financieros como pagar facturas a más de 45 días, si la empresa cumple con los objetivos de compras y ventas impuestos por Arcor.
4. La zona licitada todavía no está del todo cubierta, por lo que existe margen para crecer.

C. Debilidades

1. Las tareas operativas diarias suelen desbordar a los Supervisores de Venta y se saltean los controles de frescura sobre los productos nuevos y aquellos encajados por Arcor.
2. Falta de grupo electrógeno para la cámara de frío por eventuales cortes de luz.
3. Falta de la estrategia explicitada en forma escrita y comunicada formalmente.
4. No han podido formar un grupo humano consolidado y alineado a la cultura organizacional.

D. Amenazas

1. Tener recursos parados en el inventario por razones de estacionalidad del producto.
2. Recibir de Arcor productos con fecha de vencimiento inminente y que hayan pasado los controles de mercadería.
3. Existencia de riesgo alto de robo por el exceso de efectivo que genera el negocio, obliga a depositar diariamente el dinero en el banco.
4. Arcor demora en enviar las Notas de Crédito y Notas de Débito.
5. Reorganizaciones sindicales, ya que el gremio de Camioneros quiere incorporar a los repartidores de toda la red de distribución.
6. La fusión de las marcas Kraft y Cadbury, ya que de concretarse tendrían una cartera de productos similar a la que ofrece la Distribuidora.

IX. PROPUESTA DE CONTROL INTERNO (y su justificación).

En el presente acápite se buscará aportar a la Dirección, un conjunto de medidas de control para que se incorporen a los procesos internos en forma sistematizada para detectar, oportunamente, desviaciones de lo planeado o deseado y corregir en el momento. Y de esta manera cumplir con lo que se explicó en el capítulo VI sobre Control Interno en cuanto a producir información confiable, cuidar los activos y avanzar en una mayor eficiencia operativa, además de cumplir con las normas y leyes externas e internas.

Es importante destacar, que el trabajo se realizó a lo largo de un año completo, trabajando dentro de la misma organización, con lo cual se produjo un “diálogo” entre el Autor y la Dirección de la Empresa, producto de esta dialéctica fue la implementación sobre la marcha del trabajo, de muchas de las propuestas que aquí se describen, mientras que otras se reforzaron o ya se venían implementando.

En el apartado a.1 del capítulo 8, se explicó que uno de los rasgos del negocio es que el margen de utilidad viene dado por el principal proveedor, ya que el precio de venta y el costo de la mercadería vendida están establecidos y el Distribuidor debe acatar contractualmente. Partiendo desde esta realidad, las medidas de control interno estarán orientadas a ayudar a optimizar los costos de los procesos, para maximizar la rentabilidad.

Aunque, el alcance del presente, se limitará a intervenir en los procesos más significativos; surgidos del diagnóstico, dónde se observaron mayores riesgos que son propios a la naturaleza del negocio. Es de notar que delimitando el alcance se busca cumplir con el principio de eficiencia en el control, de manera que el beneficio obtenido sea mayor que el costo de aplicarlo. El principal problema detectado fue el exceso de generación de efectivo diariamente, por lo que el sentido común llevó al analista a poner los ojos sobre el circuito compras-pagos, ventas-cobros.

A continuación, en el cuadro de la página 57 y subsiguientes, se especificarán las medidas adecuadas para mitigar los riesgos y debilidades observados durante el diagnóstico. Para ello se establecerán puntos estratégicos o críticos de control, divididos en clases de control (control de gestión o administrativo y control de auditoría principalmente), donde se deberá poner mayor énfasis.

Pero antes, para comprender el origen de las medidas más relevantes de control a aplicarse, vale servirse de las siguientes notas introductorias (se hace corresponder el índice de cada párrafo con la numeración de las filas de la tabla “Procedimientos de Control Interno a Aplicarse”, pág. 58 y ss.):

1. Diseño de una estructura de premios y beneficios orientados al autocontrol.

Partiendo de la premisa de que el Control Interno debe estar orientado a mitigar comportamientos indeseados, ya sea que conduzcan al fraude, malversación, hurto, o simple descuido, negligencia o falta de responsabilidad y compromiso con los objetivos propuestos por la dirección; se torna significativo mantener motivado al empleado, no solo en lo económico, sino desde lo actitudinal preocupándose por el cumplimiento de sus metas y aspiraciones, logrando que él mismo perciba a la organización como lugar de autorrealización. Por consiguiente el Control Interno debe influenciar el aspecto cognitivo de la persona, la manera en que percibe la realidad, para luego esperar conductas

coherentes con esa percepción; de manera tal que si a través de los procesos de control se revelan comportamientos negativos, intervenir de las dos maneras posibles:

- a) A través de premios: alentar al logro de los niveles de venta y cobranzas fijados o disminución del ausentismo, por medio de por ejemplo: un bono económico, viajes de capacitación, bolsones escolares o de alimentos, preferencia para elegir tiempos de licencias, otorgamiento de zonas de explotación mas rentables, préstamos o adelantos de haberes por parte de la empresa, etc.
- b) A través de castigos: básicamente sistema de apercibimientos y suspensiones sin goce de sueldo y pérdida del presentismo.

2. Rotación del personal.

Para poder tomar una referencia del potencial que puede dar una zona asignada a un vendedor, es necesario fomentar las rotaciones de zona entre los vendedores. También en el caso de la administración, rotar entre la cajera, facturadora y el administrativo contable, ya que éstos interactúan tanto con los vendedores como con los empleados de depósito y repartos, por lo que un enroque de puestos puede hacer saltar arreglos o connivencia dispuestos para el fraude.

3. Visitas no programadas a clientes por parte del supervisor.

Aleatoriamente y sin planificar, es provechoso visitar sorpresivamente a los clientes y evaluar la cantidad de días que lo visitan y el cumplimiento de los repartos en proveerles la mercadería, para evitar el desabastecimiento y la búsqueda de otras fuentes de provisión (otros mayoristas de ARCOR no autorizados y la propia competencia).

4. Tercerización de Repartos.

Durante el tiempo de observación, se detectó a través de la salida del Director de la empresa a realizar despachos de mercadería, cómo los repartidores propios de la empresa, se aprovechaban de los eventuales "sobrantes"; es decir mercadería sin comprobante (suele suceder que hay sobrante de mercadería porque los kiosqueros no realizan bien el conteo) que la ofrecen otros comerciantes y quedándose con el importe de la venta en negro. Con la tercerización del reparto, se evita la existencia de sobrantes, ya que el repartidor debe reponer el equivalente en dinero o mercadería no remitida a lo que él mismo firmó que se llevaba en mercadería en la hoja de ruta.

5. Incluir a una persona de confianza en los controles de ingreso y egreso de mercadería.

Para evitar la no separación de funciones en el Depósito, se incorporó a un familiar directo de los Dueños de quién poseen gran confianza, para que realice comprobación y validación de despachos de mercadería al azar. Y para que esté presente en la descarga de mercadería de los camiones provenientes de Arcor. Esta medida suma un individuo más en las tareas de inspecciones oculares y conteos de bultos para despacho y pallets recibidos con mercadería, reduciendo el riesgo de dar ingreso a mercadería no solicitada.

6. Inversión en sistema cerrado de cámaras de seguridad.

El principal objetivo, no es el monitoreo en sí mismo, sino la percepción por parte de los empleados de que se los está vigilando, imprimiéndose en el inconsciente una alerta que los induce a corregirse ellos mismos porque están siendo observados". Más allá que sea útil en el caso de robo, hurto u otra contingencia desastrosa.

7. Sistema de seguimiento satelital de la camioneta de helados.

Dado que la camioneta de reparto de helados es propia de la empresa, tiene instalado un equipo de frío bastante caro, el valor en mercaderías que puede transportar es de \$20.000, sale a primera hora y vuelve una vez al medio día para recargar mercadería, vuelve a salir y no regresa hasta la hora de cierre, más que debe recorrer todos los puntos de venta ella sola, entonces un sistema de monitoreo satelital, es la forma ideal de tener conocimiento de los kilómetros recorridos, cantidad de paradas, tiempo en marcha, tiempo detenido, si salió o no de la zona asignada, si visitó los puntos de venta preestablecidos, etc.

8. Sistema de telefonía celular aplicado a los dispositivos Hand Held.

Al tiempo de iniciar con el presente estudio, se venía trabajando con los dispositivos Hand Held pero sin aprovechar una función muy práctica, que permite la comunicación de dichos dispositivos con el sistema de información contable y de gestión "Software América". Por lo cual anteriormente, los vendedores debían retornar a la Distribuidora dos veces, una por cada ciclo de venta. Configurando dicha función, el dispositivo se puede comunicar on line, constatando en tiempo real, las disponibilidades de combos, promociones, descuentos, precios y stock, de la mercadería, dándole al vendedor la oportunidad de no perder ventas, no exponerse a riesgos de accidentes de tránsito y robo en los trayectos de vuelta a la empresa, etc.

9. Fotocopiar los billetes que se dan en concepto de anticipo de haberes.

Para evitar que un vendedor, al momento de tener que responder por la cobranza de algún cliente, con la cuenta corriente bloqueada por mora, caiga en la tentación de pedir un anticipo de haberes, y con el mismo dinero cubrir la deuda de su cliente (¡la misma empresa financiando a un cliente moroso!), fotocopiar los billetes que se le da para luego controlar los billetes de su rendición diaria de cobranzas con los que se le prestó, es la mejor manera de evitar este tipo de artimañas no deseadas. Las razones por las cuales se observa este comportamiento, suelen ser: el vendedor tiene buena afinidad con el cliente (cuando el cliente es regular en la compra y supera determinados montos, normalmente la empresa lo financia) ó el vendedor está cubriendo sus operaciones de traslazo con el anticipo.

10. Circularización de clientes a través de sistema de mensajes de texto.

Como el empleador se ve obligado a confiar en lo que el vendedor le rinde en cobranzas, ya que por más controles cruzados que se realicen, siempre se le encuentra la forma de vulnerar el sistema de controles administrativos para cometer fraude.

Una forma de disminuir estas malversaciones, es a través de un sistema de mensajes de texto en el que se les envíe a los clientes, entre promociones y oportunidades, su estado actual de cuenta corriente cada 7 días, que es el plazo máximo de financiamiento. Así, el cliente podrá estar al tanto de su deuda registrada y contactarse con el supervisor de ventas si no está de acuerdo, poniéndose en marcha la intervención del Gerente Administrativo para determinar si hubo, omisión de registrar algún comprobante, mercadería que no llegó a destino, malversación, etc.

11. Conciliaciones Bancarias.

La Conciliación Bancaria, desde el punto de vista administrativo, permite validar las rendiciones de cobranzas justificadas a través de boletas de depósito y determinar qué cobranzas (y pagos también, aunque son los menos) se omitió registrar, y por consiguiente: qué cuenta corriente no se ajustó.

Desde el punto de vista financiero, juega un rol importante al momento calcular las retenciones impositiva a favor que se puede tomar la Distribuidora al momento de pagar Ingresos Brutos, IVA y el Impuesto Ley 25.413 (Ley de Competitividad ó "Impuesto al cheque").

12. Utilización de cheques de terceros como medio de pago, sólo con la emisión de la respectiva orden de pago.

La disposición, está dirigida principalmente a evitar pagar facturas ya abonadas y que, al no ser cargadas en el sistema, por error, se vuelven a considerar para los pagos semanales. Con la Orden de Pago, hay seguridad de que se va a registrar la deuda, dado que no se puede emitir la misma si no hay facturas cargadas en estado pendiente.

13. Prohibir recibos manuales, únicamente aquellos electrónicos emitidos por los dispositivos Hand Held.

Esta medida es tendiente a evitar la asistencia de clientes morosos, al tiempo en que se evitaría, de esta manera, la existencia de cobros no registrados.

14. Rendición inmediata de cobranzas que no se depositan.

Como ya se habló holgadamente durante todo el trabajo, sobre este particular, se recuerda que la inmediatez en la rendición del dinero, reduce el tiempo de exposición de un empleado a la tentación de utilizarlo para fines personales.

15. Toma de inventarios rotativos.

La toma frecuente de inventarios es una regla muy sana para una Compañía Comercial con alta rotación, siempre que dicha práctica ayuda a estudiar a la Demanda, diseñar planes de Marketing y Comercialización, además de permitir controlar mermas, pérdida por robo, vencimiento de mercaderías, merma por plagas, etc., como ya se ha mencionados en puntos apartados anteriores.

16. Zonas de venta asignadas por escrito.

Pauta dirigida a conservar un clima laboral cordial y de respeto, donde no existan roces de intereses entre los vendedores cuyos salarios son directamente proporcionales a las ventas conseguidas durante el mes.

Medidas e indicadores de Gestión.

Además de todas estas medidas, es posible utilizar índices que relacionen variables que representen factores claves, de manera lógica y racional, para que brinden información comparativa sobre variaciones de una variable en función de la otra. Y constituir un pequeño tablero de comando para poder tomar noción del rumbo del negocio y de la eficiencia y eficacia de las políticas. Algunos índices propuestos son:

$$\textit{Productividad por vendedor} = \frac{\textit{Ventas Netas}}{\textit{N}^{\circ} \textit{ de vendedores}}$$

$$\textit{Costos Comerciales} = \frac{\textit{Gtos. de Ventas}}{\textit{Ventas}}$$

$$\textit{Rotación de las Ctas a Cobrar} = \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Promedio de Saldos a Cobrar}}$$

$$\textit{Evaluación de Políticas de Crédito} = \frac{\textit{Ctas Incobrables}}{\textit{Créd. Concedidos}}$$

$$\textit{Penetración del Mercado} = \frac{\textit{Nuevos Clientes}}{\textit{Total de Clientes.}}$$

TABLA DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO A APLICARSE.

Medida de Control	Característica o Condición Controlada	Sensor	Grupo de Control	Grupo Activante	Objetivos/Políticas	Riesgo	Estimación de la importancia de Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia
(1) Diseño de estructura de premios y beneficios orientados al autocontrol.	Motivación, compromiso, satisfacción en el trabajo.	Evaluación de desempeño.	Supervisores de Venta y de Depósito	Gerente Comercial/Director	Cubrir, diariamente, el 100% de los clientes asignados individualmente	Atender únicamente a los más rentables	Alta (el objetivo proviene de Arcor)	Probable
					Maximizar la recaudación diaria a través de cobranza en efectivo.	Traslapo, utilizar el dinero de la empresa para financiamiento propio	Alta	Posible
					Disminuir las ventas en cuenta corriente y mantener actualizado los legajos de los clientes	Evitar que el vendedor utilice la cuenta corriente de un cliente que vendió su negocio para un nuevo cliente	Alta	Posible
					Disminuir el ausentismo	Evitar que el supervisor deba cubrir tareas operativas, quitándole tiempo para tareas estratégicas.	Moderada	Posible
(2) Rotación del Personal.	Nivel de Productividad	Vtas mensuales (vendedores); cantidad de pedidos despachados (depósito)	Supervisores de Venta y de Depósito	Gerente Comercial/Director	Maximizar las ventas y la cantidad de pedidos despachados o clientes atendidos por semana.	Pérdida por ociosidad	Moderada	Probable
	Detección de Connivencias	Observación directa	Gerente Administrativo	Gerente Comercial/Director	Minimizar pérdidas por fraude	Pérdida de Activos de la Empresa	Moderada	Posible
(3) Visitas Aleatorias a los clientes	Cumplimiento de las frecuencias de visitas y tiempo límite para repartir.	Constatación personal	Supervisores de Venta.	Gerente Comercial/Director	Cumplir con la política de visitar al menos una vez al cliente y de proveerlo en menos de 48 hs.	Dejar clientes sin atender o excederse en el tiempo de abastecimiento.	Bajo	Posible
(4) Tercerización de Repartos	Descargar al cliente la cantidad real de mercadería vendida.	Conciliación de hoja de ruta vs. Rendición de comprobantes (remitos y facturas) y dinero	Cajera/Tesorera	Gerente Administrativo	Disminuir la cantidad de clientes insatisfechos. Desarticular ventas fraudulentas.	Reclamos y clientes disconformes. Emisiones de notas de crédito, disminución de la venta. Creación de circuito no formal de venta en negro en perjuicio de la empresa y otros clientes.	Moderada	Probable

Medida de Control	Característica o Condición Controlada	Sensor	Grupo de Control	Grupo Activante	Objetivos/Políticas	Riesgo	Estimación de la importancia de Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia
(5) Inclusión de persona de confianza en recepción y despacho de mercadería.	Recibir la mercadería verdaderamente solicitada. Despachar la mercadería real vendida.	Inspección ocular.	Auxiliar de Gerencia Comercial y Supervisor de Depósito	Gerente Administrativo	Minimizar stock sobrante y faltante.	Tener mercadería no registrada y que sea detectada por los empleados para venta por fuera o autoconsumo. Destinar recursos a mercadería que se va a perder.	Alta	Probable
(6) Cámaras de Seguridad.	Percepción de ambiente controlado	Cámaras de Seguridad.	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo	Infundir la sensación de control. Inhibir cualquier tipo de conducta no deseada.	Cubre principalmente el riesgo al robo o daño a los bienes de uso.	Bajo	Poco Probable
(7) Seguimiento Satelital de Reparto de Helados.	Eficiencia del Reparto de Helados	Monitoreo satelital	Administrativo Contable	Gerente Administrativo	Proteger camioneta equipada, mercadería y cobranzas de helados. Controlar al conductor.	Dejar clientes sin atender, robo, gastos en multas por exceso de velocidad, utilización del vehículo para fines personales.	Moderada	Posible
(8) Sistema de Telefonía Celular aplicado a Hand Held.	Perfomance del vendedor	Dispositivo Hand Held.	Supervisor de Ventas	Gerente Comercial/Director	Disminuir licencias por accidentes de trabajo, optimizar las ventas y las cobranzas. Acelerar los ciclos y procesos de ventas, actualización de stock y de pedidos.	Anteriormente se sobreexponía al vendedor a accidentes de tránsito, robo, etc, por mayor cant de km recorridos. Se perdían oportunidades de venta	Moderada	Posible
(9) Fotocopiar e identificar billetes otorgados en anticipos de haberes.	Evitar la asistencia de clientes con cta cte cortada por mora. Evitar el traslapo.	Recibo de anticipo de haberes, rendición de cobranzas y fotocopia de billetes otorgados como adelanto.	Cajera/Tesorera	Gerente Administrativo	Minimizar las pérdidas financieras por fraude.	Traslapo, utilizar el dinero de la empresa para financiamiento propio	Moderada	Posible
(10) Circularización de clientes a través de mensajes de texto cada 14 días.	Situación real en cuenta corriente del cliente	Cruce con el cliente, a través de mensaje de texto, de su estado de deuda.	Administrativo Contable	Gerente Administrativo	Minimizar las pérdidas financieras por fraude.	Traslapo, utilizar el dinero de la empresa para financiamiento propio	Moderada	Posible

Medida de Control	Característica o Condición Controlada	Sensor	Grupo de Control	Grupo Activante	Objetivos/Políticas	Riesgo	Estimación de la importancia de Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia
(11) Conciliaciones Bancarias	Verificar ingreso de los depósitos provenientes de las cobranzas	Cruce entre la rendición del reparto y la hoja de ruta confeccionada.	Administrativo Contable	Gerente Administrativo	Evitar malversaciones de fondos.	No registrar la integridad de las cobranzas. Afectación de los índices de gestión.	Alta	Probable
(12) No hacer salir cheque de terceros sin orden de pago.	Evitar pagar una deuda con un cheque y no registrarla.	Orden de Pago. Sello en la documentación cancelada	Administrativo Contable	Gerente Administrativo	Integridad y relidad de las deudas y valores en cartera	Pagar dos veces la misma deuda	Moderada	Posible
(13) Prohibir recibos manuales, sólo electrónicos por Hand Held	Evitar la asistencia de clientes con cta cte cortada por mora. Evitar el traslapo.	Hand Held y resultado de análisis de cta cte.	Administrativo Contable	Gerente Administrativo	Evitar malversaciones de fondos.	No registrar la integridad de las cobranzas. Afectación de los índices de gestión.	Moderada	Posible
(14) Rendición Inmediata de las cobranzas que no se depositan.	Evitar la malversación y fraude.	Dispositivo Hand Held.	Cajera/Tesorera	Gerente Administrativo	Evitar malversaciones de fondos.	No registrar la integridad de las cobranzas. Afectación de los índices de gestión.	Moderada	Posible
(15) Toma de inventarios rotativos	Cuidar físicamente la inversión en mercadería.	Muestreo de Inventario por Rubro de Alimentos	Gerente Administrativo	Gerente Comercial/Director	Evitar el robo, la merma, el vencimiento de alimentos.	Robo hormiga, plagas, roturas, vencimientos.	Alto	Posible
(16) Zonas de venta asignadas a los vendedores por escrito.	Evitar el choque de intereses.	Formulario de Asignación de Zona.	Supervisor de Ventas	Gerente Comercial/Director	Mantener buen clima laboral, evitar la competencia desleal entre compañeros.	Problemas comerciales.	Moderada	Posible
(17) Inventario de las Notas de Débito/Crédito pendientes de recepción.	Evitar problemas financieros y con la AFIP	Conciliación de documentos registrados vs. Totalidad de documentos emitidos.	Administrativo Contable	Gerente Administrativo	Armonizar la carga impositiva y financiera.	Problemas financieros y con la AFIP	Moderada	Posible

X. CONCLUSIONES FINALES.

La empresa, siendo nueva está encaminada a lograr un buen Sistema de Control Interno, durante el año que duró la observación y el seguimiento de la organización, se ha sido testigo y participe de la maduración de los procedimientos administrativos, cómo se aumentaron la cantidad de controles de acuerdo a la necesidad y la calidad de los mismos, siendo precisos en la detección oportuna.

Se puede concluir que de los componentes del control interno (Entorno de Control, Evaluación de los Riesgos, Actividades de Control y Supervisión), el Entorno o Ambiente de Control, entendido como, la percepción de la filosofía, valores y control que produce o comunica la Dirección sobre la conciencia de los empleados y que trae aparejado disciplina, honradez, ética, actitudes positivas, etc, está bien cimentado y reflejado en las personas de los Gerentes Administrativo y Comercial, que tienen trato personal con cada empleado, dada la naturaleza de la estructura organizacional. Sin tener una comunicación de responsabilidades, políticas y objetivos formalmente detallados, se está logrando un ambiente de control deseable.

A nivel de la Evaluación de los Riesgos, se pudo constatar cómo, en la medida que se iba conociendo el negocio y sus particularidades se fueron midiendo pérdidas y riesgos, vale decir que la experiencia le está dando a la neófita Dirección el instinto para detectar factores de riesgo.

En cuanto a las Actividades de Control, al ser una Dirección con estudios en Ciencias Económicas, se está conformando un sistema de actividades de control: presupuestario, de gestión, de análisis de índices, operativo y de auditoría interna a los fines de corregir desvíos de las normas fijadas por las políticas u a los fines de inhibir actitudes y conductas no deseadas, también se ha propuesto la actividad de motivación como medio de control preventivo.

A decir de la información y comunicación, ya se vió que juega un papel importante el e-mail, sin embargo la comunicación verbal e interrelación personal tiene más fuerza y es la más adecuada por la casi nula burocratización de la estructura.

Por el lado de la supervisión, la Dirección tiene una vocación marcada en este elemento, a lo largo del año se propuso aumentar la frecuencia de ciertos controles puntuales y se llevaron a cabo con éxito, como lo fue el caso de las conciliaciones de deudas por compras de mercaderías con los remitos de entrada, o los controles de billetes al dar anticipos de haberes, etc.

Siendo estos elementos la base del Sistema de Control Interno, la existencia de buenas prácticas de control a futuro se ven aseguradas y con ellas la eficacia y eficiencia de las operaciones; la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las políticas aplicables.

XI. ANEXO.

ENTREVISTA AL ENCARGADO DE DEPÓSITO.

- 1) ¿Cuál es su función y por ende su responsabilidad, dentro de la estructura de la empresa?

La principal función es controlar el ingreso y el egreso de toda la mercadería, tanto la División Helados como la División Secos. Controlar el ingreso de los camiones que provienen de Arcor con la mercadería y el egreso de la mercadería despachada según los pedidos de clientes minoristas o mayoristas a través de nuestro sistema de repartos.

Las funciones secundarias están comprendidas: el manejo del personal, la gestión de la logística.

- 2) ¿Podría describir la actividad o procesos inherentes a su puesto de trabajo?

Controlar que los repartos se hagan de acuerdo a lo solicitado por los clientes, debe custodiar los productos que se encuentran almacenados en el depósito. Al mismo tiempo que controlar el ingreso y el egreso de toda la mercadería, tanto la División Helados como la División Secos. Controlar el ingreso de los camiones que provienen de Arcor con la mercadería y el egreso de la misma, despachada según los pedidos de clientes minoristas o mayoristas a través de nuestro sistema de repartos. Las funciones secundarias están comprendidas: el manejo del personal a su cargo y la gestión de la logística.

- 3) ¿Cuánta gente tiene a cargo?

Gente vinculada en relación de dependencia, son diez. Luego, la vinculada al sistema de reparto que trabajan a comisión pero dependen de mi mando, son doce más. Es decir veintidós en total.

- 4) ¿Existe un manual de procedimiento escrito de las actividades propias de la custodia y almacenamiento de la mercadería?

Existe pero no se pone en práctica.

- 5) ¿Existe medidas dirigidas a salvaguardar los activos?, ¿qué medidas podría mencionar como las más relevantes?

Bueno, podemos enumerar algunas:

a) la preenumeración en el sistema informático de los pedidos de venta y su correspondiente factura/recibo/pagaré de cuenta corriente (todos vinculados con el número de cliente y número de pedido). Luego el número de pedido y número de factura/remito/recibo/pagaré quedan relacionados a una hoja de ruta diaria, donde se consignan todos los pedidos asociados a un repartidor responsable de los clientes que le fueron preasignados.

b) La actualización de las compras pendientes por entregar, esto lo maneja la administración, las chicas de facturación conjuntamente con el Seba (Nota: "el Seba" es el Gerente Administrativo, es hermano de uno de los dueños de la empresa y uno de los

líderes de la organización). Ellos son los que administran las cuentas corrientes y autorizan las entregas de pedidos a los clientes.

c) Existe una documentación formal sobre las mercaderías recibidas, los reclamos hechos a Arcor por las mercaderías a devolver y las devueltas.

d) Se cruzan las órdenes de compra con lo que llega en camiones para acepar sólo las mercaderías que nos son enviadas adecuadamente (que cumplan con las características solicitadas)

e) Registración de las mercaderías dadas de baja por merma, por consumo propio, por vencimiento.

6) ¿Existe la separación de funciones dentro del depósito? Es decir, quien recibe la mercadería no es el que registra o el que despacha o el que almacena.

No, no tenemos a las personas que estén a cargo de funciones separadas. Todos hacen de todo aunque unos están encargados de determinadas funciones, por ejemplo: controlar todos los pedidos que vienen rechazados por los clientes; controlar la descarga de camiones.

7) ¿En cuánto tiempo se devuelven las mercaderías rechazadas?

Existen dos tipos de rechazo: el rechazo inmediato que se produce cuando llega el camión de Arcor y se verifica que la mercadería que se descarga tiene corto vencimiento, entonces, se hace ingresar al stock y en el mismo acto se devuelve con el mismo camión. El otro tipo de devolución es por rotura, que puede quedar un mes más o menos hasta que se da de baja.

8) ¿Existen productos frágiles que requieran medidas especiales de conservación?

Sí, los helados requieren de almacenamiento en cámara de frío a una temperatura inferior a los 5 grados bajo cero. Así como también el vehículo para su despacho está acondicionado con equipo de frío para no cortar con la cadena de frío.

9) ¿Qué riesgos considera asociados al cuidado de los bienes de cambio?

En general, el primer riesgo son las plagas, de roedores, de aves, que pueden comerse los alimentos. En cuanto a los helados, la cámara de helados todavía no tiene generador de electricidad propio, por lo que si se corta la luz se pone en riesgo la mercadería.

10) ¿El personal recibe alguna capacitación?

Poco y nada. La política no es clara en eso, no hay cursos para aprender a manejar helados por ejemplo. Yo he tomado un curso hace años pero es uno cada tanto.

ENTREVISTA AL SUPERVISOR DE VENTAS

1) ¿Cuál es la responsabilidad, tarea o función del Supervisor de Ventas?

En primer lugar cada supervisor tiene su grupo. Yo respondo por la línea de chocolates, y mi responsabilidad es bajar líneas y políticas comerciales a los vendedores, controlar a los vendedores en cinco ejes/objetivos que deben cumplir:

- a) Cobertura de productos;
- b) Volumen de ventas;
- c) Acciones comerciales;
- d) Vencimientos de productos;
- e) Lanzamiento de productos nuevos.

2) ¿Quiere decir que por cada línea tiene objetivos que cumplir?

No siempre tiene objetivos, pero sí tenés que controlar y hacer un seguimiento al producto nuevo, para saber que respuesta hay por ejemplo. Eso lo medís por vendedor evaluando a cuántos clientes se les ha colocado el producto. También con esto se evalúa en qué canal se vende mejor: si almacén, autoservicio, quiosco. Por ejemplo, si el producto se vende mejor en quiosco que a través de otro canal, a aquellos vendedores que están en zonas quiosqueras, como lo es el centro de Córdoba, bueno le tenés que hacer un seguimiento, a ese grupo de vendedores y en esa zona.

Otro de los ejes en los que hay que trabajar es en los vencimientos. Se apunta a perder lo menos posible, si hay algún producto cerca de la fecha de vencimiento, tenés que tratar de accionarlo para perder lo menos posible, pero por ahí por querer perder menos se termina perdiendo todo. Estos productos nacen y mueren.

3) ¿Ese costo asociado a la pérdida por vencimientos lo asume cien por ciento la Distribuidora?

A veces se comparte con Arcor, hay veces que Arcor baja un recurso para que el vendedor lo aplique y la Distribuidora acompaña.

Otras veces se tiene que ver quién o cómo se lo compró. Hay veces que Arcor manda productos sin preguntar, obligando a comprar esos productos a la Distribuidora para que los accionen. Y si se vencen estos productos hay que pelearse con la gente de Arcor para que ellos asuman el costo.

Hay otros productos de lanzamiento que nacen medios muertos y te los envían para promocionar. Creyendo que van a funcionar, te empupan de mercadería, pero no calan en el mercado y se terminan venciendo, en esos casos tuvieron que venir a levantarlo del mercado. (Nota: se adjunta al anexo un póster de un producto que no tuvo éxito.)

4) O sea que uno de los riesgos que vos verías asociado al cuidado de los activos de la empresa es que se te venzan los productos.

Hay un control de seguimiento de frescura. Consiste en un informe de parte de la gente de depósito que va actualizando cada 15 días los productos duros de salir. Lucas antes de hacer el pedido se fija en cómo rotaron los productos, hay una planilla que te dice cuánto vendiste en los últimos 15 días y que te sugiere cuántos días de stock deberías tener para los próximos días. En esa planilla detectás que hay productos de los cuales no se les hizo seguimiento en todo el mes. Pueden ser productos nuevos o productos que encaja Arcor que no tienen mucha demanda que no son detectados por nosotros y se nos pasan en los controles porque en la diaria se presentan problemas como que se te enferme un vendedor y el supervisor tenga que salir a cubrir esa zona, reclamos de clientes, etc.

5) ¿Qué grado de vinculación tiene con la compra?

Cuando Lucas compra se apoya en nosotros –los supervisores de venta- y cuando hay acciones comerciales, nos dice: “che hay que comprar determinada cantidad de tal producto para obtener un descuento, nos sirve o no”. Previo a esto, lo bajamos a los vendedores y se les dice que se va a comprar determinado volumen de tales productos y que si no se vende en el plazo establecido no se ganan los recursos ofrecidos por Arcor, entonces ellos empiezan a dar su percepción de la demanda de los clientes, apoyando o disintiendo la decisión de compra. No se hace con el cien por cien de los artículos, sino sobre todo con aquellos que se empiezan a escapar de la temporada. Este negocio es estacional. Por ejemplo el chocolate, que es mi rubro, tiene un pico y una baja.

En estos meses estamos entrando en baja así que tenemos cuidado y miedo al decir: “¿qué compro?”. Porque un día de calor, no sólo se corre el riesgo de que se te arruinen los productos dentro de la camioneta que hace el flete, sino que el producto no se esté vendiendo porque no hay consumo a causa del calor, no tira la venta y lo tenés al chocolate acumulado en el depósito.

Hay que comprar bien, para no poner la plata en una mercadería que la vas a tener clavada en el depósito con riesgo a que se te arruine.

6) Esto que me menciona, ¿sería una debilidad?

Es una debilidad y una fortaleza, porque cuando se te viene la temporada fuerte, tenés que hacer foco y sacar ventas. Hay que entender el negocio, es como el negocio de las bebidas, en invierno que es la temporada baja, se prevé cómo se va a trabajar y se lanzan muchas acciones comerciales. Esto nos pasa a nosotros, el chocolate en Argentina no se consume como en Brasil, allá el consumo es parejo todo el año, y tiene un consumo en kilos per cápita mucho más alto que en Argentina. En Argentina la gente tiene la idea de consumir más Light.

7) En cuanto al nivel de comunicación de la política desde la gerencia hacia los supervisores, ¿es formal, escrita, verbal, cómo es?

Dentro de la Distribuidora casi siempre es escrita. Lo que se hace en forma verbal, luego queda respaldado por un correo electrónico. O primero pasa un correo y después se comunica en forma verbal.

8) Entonces ¿se podría decir que los vendedores, gracias a la buena comunicación, está capacitados en cuanto al conocimiento del producto?

Sí, deberían estarlo.

9) ¿Se evalúa el grado de conocimiento del producto por parte del vendedor?

No, no tenés cómo cuantificarlo. Por ahí te sorprende un producto lanzado para explotarlo en un canal de venta y no funciona, pero termina reventando en otro canal. Por ejemplo, todo lo que es consumo de chocolate pasa por quiosco, porque nosotros tenemos la cultura de hacerlo así, pero a lo mejor estamos re contra equivocados y tenemos que ir a los autoservicios para vender más. Y ponerlo en las góndolas (se llama exhibición primaria), no en la caja donde está el cajero, entonces promovés la venta por donde la gente pasa, son productos que se consumen por impulso, la decisión de consumo está ahí en el momento. La contra de esto es que los chocolates son resistidos en los

autoservicios por el robo en góndolas, entonces nosotros tenemos que trabajar con el cliente, mostrándoles que todavía siguen ganando plata exhibiéndolo primariamente y también se hacen acuerdos de compartir el costo con el cliente. El riesgo está en el desgaste del cliente por los robos.

El análisis de lo que se vende en caja y de lo que se vende en góndola lo hace Arcor en un Carrefour, Wall-Mart, en los hipermercados.

10) ¿Qué documentación circula en su área?

El vendedor vende, simplemente se maneja con la hoja de ruta y los taloncitos de recibo. El supervisor acompaña en el control de la cobranza pero igualmente es más administrativo.

11) ¿Existe alguna capacitación para el área?

No, de parte de Arcor existen charlas informativas y cuando hubo cambio de sistema, se nos capacitó para operar el nuevo sistema.

12) ¿Tiene algún otro problema o inconveniente que considere apropiado comentar?

Sí, varios, uno de ellos es el problema de la cobertura de productos. Tenés que trabajar tanto en cuestiones administrativas como en la calle, hay cosas que se ven en una pero no en otra, si se lograra cruzar ambos ámbitos se podrían descubrir muchas cosas. Como por ejemplo, muestreas 10 clientes y buscás una marca de galletas en esos negocios y te das con que no tiene ni una galleta, entonces venís al sistema en reportes de venta y ves la venta de ese vendedor de determinado producto.

Lo que es lanzamiento y presupuesto...lo baja Arcor, son ellos los que te dicen qué tenés que vender, te dicen: "este mes tenés que vender dos millones, entonces analizás cómo abrir el objetivo, ves por vendedor qué calibre de negocio tiene, cuánto vendió el mismo mes del año anterior para tal producto, cuánto vendió el mes pasado, etc. Se analiza qué producto va a decrecer y cuál voy a levantar.

La clave está en encontrar buenos vendedores, que sepan que lo que venden se llevan su proporción en el bolsillo. Que sepan ver cómo estar y qué necesitar para levantar la venta y que sepan vender las acciones y focalizar los productos que no salen.

Acción: es una estrategia como por ejemplo armar un combo de un producto o productos que no salen mucho, entonces se hace un descuento para ofrecer al cliente y que en el volumen me dejen un margen.

Foco: no tener otra cosa en la cabeza que ofrecerle al cliente dos o tres productos para ofrecer.

ENTREVISTA A UN REPARTIDOR

1) ¿Cuáles son sus objetivos y tareas diarias?

Lograr que toda la lista de clientes que esperan la entrega de pedidos en el día, me la reciba según la forma de pago que está establecida en la boleta.

2) ¿Maneja dinero y mercadería?

Sí.

3) ¿Qué riesgo ve asociado a su labor?

Con el tema plata es que me roben según la zona de reparto que me toque, y que por ese miedo se me pase un billete falso que luego lo tengo que poner de mi bolsillo.

Con el tema helado, el riesgo está en que se me rompa el equipo de frío y pierda el helado.

4) ¿Qué medidas de control dispone para minimizar ese riesgo?

Para los helados, la camioneta tiene instalado un sistema de alarma que cuando baja la temperatura del equipo de frío suena y tengo que disparar para Distribuidora y meter los helados en la cámara de frío.

5) ¿Cuánto dinero se puede llevar en la camioneta en mercadería?

Se pueden llevar entre quince y dieciocho mil pesos en mercadería.

6) Así que lo que se puede perder es importante.

Sí, es mucha plata.

7) En cuanto al ingreso del dinero y la cobranza, ¿qué medidas de control se llevan?

Tengo una hoja de ruta, con la descripción de todos los clientes a los que les tengo que repartir, y las facturas de los pedidos que le encargaron al vendedor. Esas boletas consisten en la factura que se la queda el cliente y un taloncito que, si el cliente compró de contado, se lo queda, y si compró a siete días, me lo traigo firmado, funciona como un pagaré y como un remito. Entonces, la hoja de ruta dice el monto de dinero que yo tengo que rendir en billetes y en talones al final del día. Y a eso lo controlan las chicas de la caja, ellas cargan en la cuenta corriente del cliente lo que se le facturó, lo que pagó y lo que está debiendo.

8) ¿Qué motivos pueden explicar la falta de dinero al final del día?

Puede haber varias posibilidades: o lo cobré mal, o se me perdió o marqué una boleta como contado y era por cuenta corriente o perder un talón de cuenta corriente. Que el cliente firme uno de esos talones significa que está conforme con la forma de pago y con la entrega de mercadería, así que perder un talón es como perder plata básicamente.

9) ¿Qué otro problema podría mencionar o agregar?

Sí, que el vendedor informe con tiempo en qué momento determinado cliente va a recibir mercadería, para que no salga a pasear mercadería.

ENTREVISTA A UNA DE LAS DUEÑAS ENCARGADA DEL ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

1) ¿Cuál es su función y responsabilidad dentro de la empresa?

Mi primera función es la parametrización del sistema y el análisis de la rentabilidad. Análisis de logística y precios.

2) ¿Cuál es su vínculo con los circuitos Compras/Pagos, Ventas/Cobros?

No mucha, yo estoy vinculada más a la gestión del stock y doy soporte al encargado de compras.

3) ¿Autoriza ingresos y salidas de mercadería?

Sí, por encima de mí lo tengo al Gerente Comercial y al Gerente Administrativo.

4) ¿Qué riesgos ve asociados en la gestión del stock?

Déficits en la gestión de inventario. En algunos casos, por error de sistema o error en los ajustes hechos al inventario, una mala facturación, puede hacer que existan fugas de mercadería.

5) ¿Qué medidas se toman para minimizar esos riesgos?

Disponemos de una persona de suma confianza que toma muestras de varios pedidos en el día y controla que estén armados conforme a la factura de venta. Es imposible materialmente controlar todos los pedidos.

Se tira diariamente un consolidado de stock que se cruza con el volumen facturado diario en donde se analiza que lo que salió del stock es lo que se facturó. Ahora el riesgo está en que no se puede ver por ahora que los pedidos vayan a los clientes que correspondan, hasta que algún cliente reclame.

6) ¿El procedimiento de control es formal escrito o informal?

Por el momento es informal, pero la idea es implementar un manual.

A futuro Arcor está trabajando un sistema de scanner óptico para armar los pedidos y no a mano.

7) ¿Existe un archivo de la documentación sobre los resultados de los inventarios?

No hay un procedimiento escrito, pero si se implementa una política de inventario como por ejemplo se toman muestras tres veces al mes de determinados productos.

8) ¿Qué documentos comerciales o internos están vinculados a su área?

Los documentos internos de ajustes y movimientos internos de stock, documentos comerciales que manejo son las facturas de ingreso de mercadería.

ENTREVISTA AL GERENTE ADMINISTRATIVO Y UNO DE LOS DUEÑOS DE LA DISTRIBUIDORA

1) ¿Su puesto dentro de la estructura?

Responsable de Administración y Finanzas.

2) ¿Cómo describiría el circuito de compras?

El Dueño de la Empresa es el Gerente Comercial y en cargado de compras de mercaderías. Las compras se realizan los días martes; los pedidos llegan entre jueves y sábados, las facturas vienen unidas a los remitos y se registran al momento en que llega el camión con la mercadería y es controlado por el jefe de depósito. Luego se controla con un registro que tiene Arcor informatizado.

Con esa info. de las facturas voy programando los pagos diarios, se arma un flujo de efectivo. Y todos los días se van emitiendo pagos y se deben informar a Arcor en el día a través de un sistema informático vía Web.

También por el sistema informático se controlan los precios a los que se ingresan los productos que vienen facturados. Se tira un reporte desde el sistema que informa el precio de cada producto en la última compra que se realizó.

3) ¿Qué riesgos ve asociados a éste circuito?

El riesgo más grande es que paguemos algo que no hayamos recibido.

4) ¿Cuáles son las medidas aplicadas para reducir este riesgo?

Tenemos un administrativo que concilia la cuenta corriente del proveedor y los registros nuestros todas las semanas. De esta forma nos aseguramos el registro íntegro de las facturas, además de que también controla variaciones en los precios.

Tenemos un margen de 15 días entre que recibimos las facturas y yo pago, entonces esto ayuda a que se disminuya este riesgo. Sin embargo pasó que casi pago unas facturas de helados que estaban llegando ese mismo día juntamente con sus respectivas facturas.

Una falla de Arcor que nos perjudica es que no nos llegan las notas de crédito ni las notas de débito que ellos nos hacen, a pesar de los muchos reclamos. Este es un tema que hay que solucionar urgente. Porque lo que pago de IVA y de Ganancias por el SICORE, y por los registros en el IVA Compras e IVA Ventas, lo registra y calcula el sistema, y si no le metemos esos documentos, es mucha gaita que: o no se paga o no nos podemos tomar como crédito. Aunque para los pagos al proveedor si me las tomo porque los pagos los saco del sistema de Arcor no del nuestro.

5) ¿En este circuito existe la separación de funciones?

El que recibe es el que custodia y es el jefe de depósito. Después en administración, una persona carga las facturas y remitos en nuestro sistema interno, y yo hago el cruce con lo que pagamos. Luego se vuelve a hacer el control entre el sistema del proveedor y el nuestro.

6) De los objetivos que le voy a mencionar a continuación, dígame cuáles se cumplen y cuáles no.

a) Registrar oportunamente los documentos y facturas autorizados: - Siempre hablando del proveedor más importante que es el grupo Arcor, ya que los demás no son relevantes, sí; es lo que comentábamos recién sobre las notas de créditos y de débitos.

Lo que no llega es el soporte físico, el legal, pero sí virtualmente podemos ver fecha, monto, concepto. Yo sé que está la nota de crédito.

b) Llevar un registro prenumerado de toda la documentación: - Sí, Arcor es sumamente prolijo y serio en esto, además el sistema interno nuestro no deja cargar facturas duplicadas y hace un doble control en numeración y fecha de factura.

En cuanto a la mercadería pendiente, yo y el gerente comercial recibimos un informe semanal vía mail desde Arcor de la mercadería pendiente de recepción. Así que los pedidos de mercadería no quedan pendientes.

En cuanto a las cuentas por pagar y la recepción de mercadería pasó que se bajó un pallet con mercadería destinada a otra distribuidora y no teníamos registrada las facturas ni los remitos. Es decir que sobraba mercadería podría haber sido objeto de robo. Ahora tenemos una persona controlando las descargas, además del encargado de depósito.

c) Llevar un seguimiento de los descuentos y bonificaciones (oportunidad de la información): - Sí en el sistema interno tenemos un reporte que calcula el precio al que

debería haber llegado la factura con los productos que tienen descuento, lo compara y salta la diferencia.

d) Salvaguardar los registros de las cuentas por pagar: - A nivel informático está, si bien se comparten los log in y algunas claves, el riesgo queda acotado por el tamaño que tenemos.

e) Exactitud e integridad de las cuentas por pagar: - Sí, a Arcor no se le escapa nada.

7) ¿Qué riesgos ve asociados en el circuito Ventas Cobro?

Un riesgo importante es que el cliente al que le financiamos no me pague. Los clientes tienen límite de crédito y a algunos se les vende a siete días, no deberíamos tener clientes con tres o cuatro semanas sin cobrar la primera. El riesgo de la cuenta corriente es que está muy atomizado, tenemos dos mil clientes. De esos dos mil clientes el ochenta por ciento son clientes de contado, el veinte por ciento son de cuenta corriente. Pero ese veinte por ciento de clientes en cuenta corriente me genera el cincuenta por ciento de la facturación. Todo el reniego es con el 20% de los clientes. Surgen dos problemas con el cobro: a) lo que es de contado lo cobra el repartidor, entonces tenemos que controlar que el reparto nos rinda bien la plata, que no la "pise" (traslapo) a la plata. Esto cada vez se controla mejor.

8) ¿Qué actividades se realizan para agilizar los Cobros?

Hay un apoyo informático que es clave, cada vez que se vende el sistema controla si hay deuda. Hay facturas que tienen un tiempo de vencimiento para el pago, si esa factura se vence, se suspende la cuenta corriente del cliente. Y yo controlo todas las cuentas con facturas vencidas. También se ponen límites de crédito a los clientes.

Arcor diseñó el sistema de factura con talón, que vuelve firmado cuando la venta es a plazo. Funciona como un remito conformado y como compromiso de pago, sirve para documentar la deuda. Son pagarés legales. Cuando el repartidor vuelve, se controla que ó: trae la plata, el pagaré o la mercadería anulada. Todo esto debe sumar e igualar lo que dice la hoja de ruta. Los repartidores le rinden a las chicas de caja y ellas marcan en la hoja de ruta que el repartidor entregó el talón firmado. Esto se hace diariamente. Luego cuando se programan las visitas de los vendedores a los clientes, se le asigna a cada vendedor los pagarés a cobrar de sus clientes para que les paguen. Los vendedores visitan una vez a la semana, aquellos que tienen asignado la zona céntrica van dos veces.

9) Pasando en limpio el circuito, cómo lo ¿describirías?

Se vende, si paga en efectivo el repartidor rinde. Si paga en cuenta corriente, el repartidor lo entrega, el talón vuelve a la oficina. Luego ese talón lo lleva el vendedor para cobrar a no más de 7 días. Con el sistema se controlan los vencimientos y las ctas. ctes. de los clientes que deben. Otro control, una vez al mes saco un informe de los clientes que me deben y no compraron. El riesgo es que te pase el cliente y el cobrador (vendedor o reparto).

10) ¿En cuanto a la custodia del dinero?

La plata cobrada en el día se deposita en el día. Los cheques los custodio yo, los tengo registrados en una planilla Excel.

11) ¿Se busca reducir al mínimo los desembolsos de efectivo?

Esta empresa tiene exceso de efectivo y lo que se trata de minimizar es el costo por impuesto al cheque. Trato de utilizar cheques de terceros también para lograr este objetivo.

12) ¿Existe el calendario de pagos?

Sí, el calendario impositivo. Se registran con exactitud todos los pagos, se emiten las Órdenes de Pago y se autorizan.

¿Podría definir la visión, misión y valores de la empresa?

La misión es que todos los puntos de ventas de la zona sean atendidos por nosotros y se transformen en clientes compradores.

Hay un indicador que es el 95 % de cobertura, que busca Arcor.

Si definimos a los objetivos como aquello que se quiere lograr, ¿cuáles serían los objetivos de la empresa en el corto o mediano plazo?

Objetivos corto mediano plazo, como empresa que recién arranca, primero estabilizar todos los procesos. Tratar de detectar todos los clientes no compradores que hay en nuestra zona y transformarlos en clientes compradores.

Mejorar el mix de productos de venta de toda la gama de productos que nos compran y que todo esto lo hagan cumpliendo el plazo comercial convenido (contado o siete días)

Las políticas representan guías o reglas que expresan límites dentro de la organización, ¿en base a esto, cuáles son las políticas definidas por la empresa?

Políticas → no hay políticas escritas.

→ Atender al cliente.

→ Entrega de pedidos dentro de las 24 hs.

→ Visita mínimo una vez a la semana a cada cliente.

Implícitas → mantenimiento de los bienes de usos, activos.

Una Estrategia consiste en el plan que integra las principales metas y políticas y a la vez establece la secuencia de acciones a realizar. En el desarrollo cotidiano de las actividades, la empresa, ¿pudo crear y poner en práctica sus estrategias?

Estrategia → estabilizar los procesos, se esta haciendo.

¿La misión y visión de la organización tanto en el área operativa, administrativa como gerencial de la pirámide organizacional?, ¿están explicitadas, escritas y publicadas?

Misión y visión, explícitas, No

¿Quiénes son las personas que tienen acceso a información estratégica?

Acceso a la información estratégica → los dueños.

¿Podría definir algunas políticas con las que se rige la organización? ¿Existen políticas propias de algunas áreas específicas?

Políticas propias de algunas áreas específicas.

¿Poseen programas predeterminados y primordiales para cumplir los principales objetivos en la organización?

Programas predeterminados para cumplir con los principales objetivos de la organización Recién comenzando con los circuitos administrativos.

¿Tiene la empresa identificadas sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas? ¿Podría mencionar algunas?

Análisis FODA

FORTALEZAS, nuestro rol en la cadena de distribución de Arcor. Tenemos exclusividad, todo el plan de marketing, está todo armado. Nuestro trabajo se basa en la visita, comercialización, cobranza y administración logística y de stock. Ya que los precios, promoción, etc. nos los brinda Arcor. Debemos ser excelentes en la parte operativa. En ejecutar los planes que nos dan.

DEBILIDAD → Hace solo siete meses que nos hicimos cargo de una distribuidora con 50 personas. No tenemos un grupo humano alineado a la cultura organizacional que se esta formando.

OPORTUNIDAD → Arcor tiene una amplia variedad de productos. Y que nuestra zona no estaba del todo bien atendida, de modo que consideramos que hay margen para crecer. Debido a que el proveedor anterior redujo sus esfuerzos en el último año y medio.

AMENAZA → la fusión de KRAFT con CADBURY, representa una amenaza ya que de concretarse tendría una cartera similar en extensión de productos, con una oferta de productos igual o superior a la nuestra.

Reclamos sindicales.

La empresa, ¿está constituida sobre una estructura económica-financiera y operativa flexible, como para hacer frente a los cambios abruptos externos o internos a la organización?

Internamente no, pero con la red de contención de Arcor si, porque la amenaza no es solo para nosotros, sino para el grupo Arcor. El soporte es Arcor, el financiador es Arcor.

¿Cuál es el indicador financiero en el que se pone más atención? Si existiera, ¿qué valor de este indicador representaría para la firma una señal de alarma?

¿Cual es el indicador financiero en el que se pone más atención? Días en la calle. Cuantos días promedio de ventas tengo yo fiados. Si tengo una cuenta corriente de \$ 100.000,- y un promedio de ventas por día de \$ 10.000,- tengo 10 días en la calle.

¿Con qué procesos se mide la satisfacción del cliente? ¿Con que frecuencia se realizan mediciones de desempeño? ¿De satisfacción del cliente?

¿Cuál es la fuente de esos datos?

Arcor realiza auditorias generales, una vez al año.

¿El director de su organización es una persona que delega poder entre sus subordinados?

Estilo de liderazgo → Se trata de una estructura familiar. Plana, con dos supervisores en cada área. Nivel medio básico. Hay un buen consenso.

¿Participan los empleados en el proceso de toma de decisiones? En ese caso, ¿cómo hacen para poder recolectar los aportes de los empleados?

Los mandos medios si, no a nivel operativo.

¿Existen políticas de incentivo para mantener un buen clima laboral?

Incentivos → si, económico. Ej.:

¿Cada cuánto los empleados reciben capacitación de actualización de conocimientos?

Se hace permanentemente, 3 – 4 eventos anuales. Sobre productos, deposito.

¿De qué manera se determina el grado de capacidad del personal?

Grado de capacidad del personal → se mide el cumplimiento de los objetivos por la productividad.

XII. BIBLIOGRAFÍA.

- Dossier WebSite del Grupo Arcor www.arcor.com.ar.
- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, Lattuca y Cayetano y otros, "Informe Área Auditoría N° 5", 10º Edición Año 2004.
- GOMEZ FULAO J.C. Y MAGDALENA Fernando ; "Sistemas Administrativos"; Ed. Macchi 1999.
- COOPERS & LYBREND E INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS; "Los Nuevos Conceptos de Control Interno (Informe COSO)".
- LIC. HÉCTOR FELIPE ALVAREZ; "Principios de Administración", Ed. Eudecor, Año 2000.
- R.E. QUIN - S.R. FAERMAN - M.P. THOMSON - M.R. MC GRATH; "Maestría en la gestión de organizaciones. Un modelo operativo de competencias", Ed. Diaz de Santos S.A., 1995.
- CR. PÉREZ JORGE ORLANDO; "Análisis de Estados Contables, Un Enfoque de Gestión"; Ed. De La Universidad Católica de Córdoba, año 1998.
- HORNGREN FOSTER Y DATAR; "Contabilidad de Costos: un enfoque gerencial"; Ed. Pearson Educación, 10º Edición; 2002.