



Felipe Javier Domínguez

Trabajo Final de Grado
Contador Público

Rediseño de los procesos administrativos-contables básicos
de la empresa agropecuaria Alberto Domínguez y Hermanos S.A,
Pascanas, Córdoba.

2018

RESUMEN

En el presente trabajo final de graduación se llevó a cabo una propuesta de Rediseño de Procesos Administrativos- Contables, enfocándose en una empresa de tipo familiar y agropecuaria, denominada Alberto Domínguez y Hermanos S.A.

En busca de este diseño de procesos se realizó en primera instancia un análisis de los procesos actuales, el sistema de control operativo, el funcionamiento actual y los resultados de la empresa, posteriormente se buscó formalizar los procesos de compras, pagos, ventas, cobranzas y stock, con la intención de investigar y a la vez eficientizar los procesos vinculados con la actividad Agrícola, Ganadera y Tambera.

A partir de este análisis, se identifica la necesidad de formalizar los procesos mencionados recientemente, proponiendo herramientas de control interno que otorguen seguridad razonable y que permitan evitar acciones fraudulentas, con la intención de lograr una gestión administrativa, contable y operativa formal y confiable.

Palabras claves

Procesos Administrativos- Contables, Sistema de Control, Seguridad Razonable, Eficiencia, Actividad Agrícola, Ganadera y Tambera.

ABSTRACT

In this final graduation work was conducted a proposed redesign of processes administrative - accounting, focusing on agriculture, and family type called Alberto Domínguez and Herman's S.A. company.

In search of this design process was carried out in the first instance an analysis of current processes, operating control system, the current performance and the results of the company, subsequently sought to formalize the process of purchases, payments, sales, Collections and stock, with the intention of investigating and at the same time enhance the processes linked with the activity of agricultural, livestock and milk. As a result of both of these objectives, identified the need to formalize the process of purchases, payments, sales, collections and Stock, proposing tools of internal control which give reasonable assurance, enabling to prevent fraudulent actions.

From this analysis, identified the need to formalize the processes mentioned recently, proposing tools of internal control, which give reasonable assurance, enabling to prevent fraudulent actions, with the intention of achieving an administrative, accounting and operational management formal and reliable.

Key words

Processes administrative - accounting, system of Control, reasonable security and efficiency, agricultural, livestock and Lrgentina activity.

Índice

Capítulo I Introducción	8
<i>Introducción</i>	8
<i>Antecedentes</i>	11
<i>Justificación</i>	14
Capítulo II Objetivos	15
<i>Objetivo general</i>	15
<i>Objetivos específicos</i>	15
Capítulo III Marco teórico	16
<i>Procesos administrativos</i>	16
<i>Planificación</i>	17
<i>Organización</i>	19
<i>Dirección</i>	24
<i>Control</i>	25
<i>Procesos básicos</i>	27
<i>Control interno</i>	31
<i>Concepto</i>	31
<i>Objetivos</i>	33
<i>Control interno como proceso</i>	34
<i>Las personas</i>	34
<i>Componentes del control interno</i>	35
<i>Diseño del sistema de control interno</i>	36
Capítulo IV Marco metodológico	38
<i>Tipo de investigación</i>	38
<i>Tipo de metodología</i>	38
Capítulo V Diagnóstico	40
<i>Análisis Interno de la empresa</i>	40
<i>Reseña histórica de la empresa</i>	40
<i>Propietarios de la empresa</i>	41
<i>Bases Estratégicas</i>	41
<i>Actividades realizadas</i>	42
<i>Instalaciones de la empresa</i>	44
<i>Ubicación geográfica</i>	45
<i>Principales clientes y proveedores</i>	45
<i>Organigrama de la empresa</i>	47
<i>Hechos relevantes en la empresa</i>	48
<i>Procesos Administrativos–Contables</i>	49
<i>Resumen de Procesos</i>	96
<i>Análisis Contable</i>	98
<i>Conclusiones Diagnósticas</i>	104
<i>Matriz FODA</i>	104
<i>Conclusiones Diagnósticas</i>	105
<i>Carta de recomendación</i>	106
Capítulo VI Propuesta de Aplicación	111
<i>Etapa Estratégica</i>	111
<i>Objetivos</i>	112
<i>Etapa Táctica</i>	113
<i>a) Diseño de procesos</i>	113
<i>Procesos de Compras</i>	113

<i>Procesos de Pagos</i>	124
<i>Procesos de Ventas</i>	131
Procesos de Existencias	139
b) <i>Implementación</i>	150
<i>Etapa Presupuestaria</i>	152
Capítulo VII Conclusiones Finales y Recomendaciones Profesionales	155
Bibliografía	159
Bibliografía impresa	159
Bibliografía Digital	160
Anexos	162
Anexo I: Cuadernos Internos	162
Anexo I.I: Cuaderno Interno de Pagos	162
Anexo I.II: Cuaderno Interno de Extracto Bancario y Movimiento de Caja	163
Anexo II: Diseño de Herramientas	164
Herramienta N° I: Planilla de Registro de Animales	164
Herramienta N° II: Planilla de Evaluación de Presupuestos	165
Herramienta N° III: Planilla de Evaluación de Proveedores	166
Herramienta N° IV: Ingreso de Alimento Balanceado	167
Herramienta N° V: Planilla de Stock Veterinario	168
Herramienta N° VI: Planilla de Compras de Semillas	171
Herramienta N° VII: Planilla de Stock Agroquímicos y Fertilizantes	172
Herramienta N° VIII: Planilla de Deuda/Pago a Proveedor	173
Herramienta N° IX: Registro de Pagos Mensuales	174
Herramienta N° X: Deudas a Pagar	175
Herramienta N° XI: Registro de Canje	176
Herramienta N° XII: Ingreso/egreso de cereal	177
Herramienta N° XIII: Control de Chequeras	181
Herramienta N° XIV: Control de cheques de terceros	182
Herramienta N° XV: Planilla de Pagos en Efectivo o Transferencia	183
Herramienta N° XVI: Salida de Hacienda	184
Herramienta N° XVII: Registro de Ventas de Leche (ONLINE)	185
Herramienta N° XVIII: Registro de Ventas de Cereal	186
Herramienta N° XIX: Planilla de Cobranzas Recibidas y Pendientes	187
Herramienta N° XX: Planilla de Stock de Hacienda	188
Herramienta N° XXI: Planilla de Stock de Leche (Offline)	189
Herramienta N° XXII: Movimiento de Cereales	190
Herramienta N° XXIII: Planilla de Retiros de Productos y Líquidos Veterinarios	191
Anexo III: Formulario Descriptivo del Trabajo Final de Graduación	192

Tabla 1: Simbología Para Diagramas De Flujo (Fuente: Elaboración Propia En Base A Chiavenato, 2001:85)	24
Tabla 2: Componentes del control interno (Fuente: Whittington y Pany, 2005)	36
Tabla 3: Diseño Metodológico N° 1 (Fuente: Elaboración Propia)	39
Tabla 4: Principales clientes y proveedores de Alberto Domínguez y Hermanos S.A. (Fuente: Alberto Domínguez y Hermanos S.A., 2017)	46

Tabla 5: Perdida de Cheques por Fraude (Fuente: Elaboración Propia en base a Alberto Dominguez y Hermanos S.A., 2017).....	67
Tabla 6: Estimación de Perdida de producción de leche anual (Fuente: Elaboración Propia en base a Alberto Dominguez y Hnos. S.A., 2017).....	76
Tabla 7: Análisis de perdida en traslado de soja (Fuente: Elaboración Propia en base a Alberto Domínguez y Hnos. S.A., 2017).....	80
Tabla 8: Costo de soluciones para el control del envío (Fuente: Elaboración Propia).....	81
Tabla 9: Análisis de perdida en traslado de trigo (Fuente: Elaboración propia en base a Alberto Domínguez y Hnos. S.A, 2017).....	83
Tabla 10: Análisis de perdida en traslado de maíz (Fuente: Elaboración propia en base a Alberto Domínguez y Hnos. S.A., 2017).....	84
Tabla 11: Resumen de Análisis de Procesos (Fuente: Elaboración Propia).....	97
Tabla 12: Estado de Resultado 2016 (Fuente: Alberto Domínguez y Hnos. S.A., 2017).....	98
Tabla 13: Matriz FODA (Fuente: Elaboración Propia).....	104
Tabla 14: Carta de Recomendación Profesional (Fuente: Elaboración Propia).....	110
Tabla 15: Cronograma de Capacitaciones (Fuente: Elaboración Propia).....	150
Tabla 16: Cronograma de Auditoria Internas (Fuente: Elaboración Propia).....	151
Tabla 17: Estimación de Perdida Financiera (Fuente: Elaboración Propia).....	153
Tabla 18: Impacto en el Resultado de Ejercicio 2016 de Perdida Financiera (Fuente: Elaboración Propia).....	153
Tabla 19: Planilla de Registro de Animales (Fuente: Elaboración propia).....	164
Tabla 20: Planilla de Evaluación de Presupuestos (Fuente: Elaboración propia).....	165
Tabla 21: Planilla de Evaluación de Proveedores (Fuente: Elaboración propia).....	166
Tabla 22: Planilla de Ingreso de Alimentos Balanceados (Fuente: Elaboración propia).....	167
Tabla 23: Planilla de Stock Veterinario (Fuente: Elaboración propia).....	168
Tabla 24: Planilla de Compras de Semillas (Fuente: Elaboración propia).....	171
Tabla 25: Planilla de Stock Agroquímicos y Fertilizantes (Fuente: Elaboración propia).....	172
Tabla 26: Planilla de Deuda/Pago a Proveedores (Fuente: Elaboración propia).....	173
Tabla 27: Planilla de Registro de Pagos Mensuales (Fuente: Elaboración propia).....	174
Tabla 28: Planilla de Deudas a Pagar (Fuente: Elaboración Propia).....	175
Tabla 29: Planilla de Registro de Canje (Fuente: Elaboración propia).....	176
Tabla 30: Planilla de Control de Chequeras (Fuente: Elaboración propia).....	181
Tabla 31: Planilla de Control de Cheques de Terceros (Fuente: Elaboración propia).....	182
Tabla 32: Planilla de Pagos en Efectivo y Traslados Bancarios (Fuente: Elaboración propia).....	183
Tabla 33: Planilla de Salida de Hacienda (Fuente: Elaboración propia).....	184
Tabla 34: Planilla de Registro de Ventas de Cereal (Fuente: Elaboración propia).....	186
Tabla 35: Planilla de Cobranzas Recibidas y Pendientes (Fuente: Elaboración propia).....	187
Tabla 36: Planilla de Stock de Hacienda (Fuente: Elaboración propia).....	188
Tabla 37: Planilla de Stock de Leche (Fuente: Elaboración propia).....	189
Tabla 38: Planilla de Movimientos de Cereales (Fuente: Elaboración propia).....	190
Tabla 39: Planilla de Retiros de Productos y Líquidos Veterinarios (Fuente: Elaboración propia).....	191
Ilustración 1: Proceso de Compras (Fuente: Elaboración propia en base a Pungitore, 2007).27	
Ilustración 2: Proceso de Ventas (Fuente: Elaboración propia en base a Pungitore, 2007).....	30
Ilustración 3: Organigrama de Alberto Domínguez y Hnos. S.A. (Fuente: Elaboración Propia a partir de entrevistas).....	47

Proceso 1: Proceso Actual de Compra de Hacienda (Fuente: Elaboración Propia).....	52
Proceso 2: Proceso Actual de Compra de Alimentos para la Hacienda (Fuente: Elaboración Propia).....	55
Proceso 3: Proceso Actual de Compras de Productos Veterinarios para la Hacienda y el Tambo (Fuente: Elaboración Propia)	57
Proceso 4: Proceso Actual de Compras de Semillas (Fuente: Elaboración Propia)	59
Proceso 5: Proceso actual de Compra de Agroquímicos y Fertilizantes (Fuente: Elaboración Propia).....	62
Proceso 6: Proceso actual de Pagos Realizados (Fuente: Elaboración Propia)	65
Proceso 7: proceso actual de Control de medios de pago (Fuente: Elaboración Propia)	69
Proceso 8: Proceso Actual de Ventas y Cobranzas de hacienda (Fuente: Elaboración Propia)	72
Proceso 9: Proceso Actual de Ventas y Cobranzas de la producción lechera (Fuente: Elaboración Propia)	77
Proceso 10: Proceso Actual de Ventas y Cobranzas de cereal (Fuente: Elaboración Propia).85	
Proceso 11: Proceso actual de Stock de Cereales (Fuente: Elaboración Propia).....	92
Proceso 13: Análisis de Ventas y Perdidas por Actividad (Fuente: Elaboración Propia)	100

Flujograma 1: Compra de Vientres y Reproductores (Fuente: Elaboración propia).....	115
Flujograma 2: Compra de Alimentos para la Hacienda (Fuente: Elaboración propia).....	117
Flujograma 3: Compra de Productos Veterinarios para la Hacienda y el Tambo (Fuente: Elaboración propia).....	119
Flujograma 4: Compra de Semillas (Fuente: Elaboración propia)	121
Flujograma 5: Compra de Agroquímicos y Fertilizantes (Fuente: Elaboración propia).....	123
Flujograma 6: Proceso General de Pagos (Fuente: Elaboración propia)	126
Flujograma 7: Proceso de Control de Pagos Realizados (Fuente: Elaboración propia)	128
Flujograma 8: Control de Medios de Pagos (Fuente: Elaboración propia)	130
Flujograma 9: Proceso de Venta de Hacienda (Fuente: Elaboración propia)	132
Flujograma 10: Proceso de Ventas de Leche (Fuente: Elaboración propia)	134
Flujograma 11: Proceso de Ventas de Cereales (Fuente: Elaboración propia)	136
Flujograma 12: Proceso General de Cobranzas (Fuente: Elaboración propia).....	138
Flujograma 13: Proceso de Stock de Hacienda (Fuente: Elaboración propia)	140
Flujograma 14: Proceso de Stock de Leche (Fuente: Elaboración Propia)	142
Flujograma 15: Stock de Cereales (Fuente: Elaboración Propia).....	144
Flujograma 16: Stock del Picado de Maíz (Fuente: Elaboración Propia).....	147
Flujograma 17: Stock de Productos Veterinarios (Fuente: Elaboración Propia)	149

Capítulo I Introducción

Introducción

Los distintos tipos de empresas que existen en el mercado están sujetas a una serie de hechos y circunstancias a las cuales se deben enfrentar, ya sean que están vinculadas al macro entorno o a la estructura interna de la empresa en sí, es por ello que es fundamental para las empresa contar con cierto grado de seguridad y confiabilidad en su desenvolvimiento interno y externo.

Para poder obtener seguridad razonable en el funcionamiento diario de una empresa, es importante contar con un control eficiente de los procesos, ya que no solo les permite a las empresas evitar posibles riesgos, errores e irregularidades, sino que también le otorgaun cierto margen de probabilidad para detectar desvíos o malversaciones en el momento adecuado y no una vez que afectaron al resultados económico y financiero de la empresa.

El control de procesos es indispensable para mejorar los resultados operativos de una empresa y para establecer una serie de pautas y lineamientos a cumplir, con el propósito de acompañar a un desarrollo eficiente de las operaciones que lleva a cabo una organización.

A partir de tener conocimiento sobre el funcionamiento de la empresa Alberto Domínguez y Hnos. S.A., y reconociendo la importancia del termino control de procesos, se identifica la posibilidad de rediseñar los procesos administrativos contables, con la finalidad de determinar un camino que acompañe al uso eficiente de los recursos y la información contable y financiera.

Tratándose de una sociedad de tipo agropecuaria-familiar y considerando que existen una serie de principios y controles que son realizados y evaluados en la empresa, aun así se observan algunos procesos que requieren una recreación, identificando tareas y

lineamientos que no son cumplidos en el desarrollo diario de las actividades que realiza la empresa, lo cual puede perjudicar en un principio a la estructura de la empresa y luego al logro de los resultados económicos y financieros.

Considerando lo recién mencionado, se propone el rediseño de los procesos de compras, pagos, ventas, cobranzas y stock, como así también el diseño de nuevas herramientas de control que permitan obtener una estructura de controles con seguridad razonable. Adoptada esta propuesta, se plantearon los objetivos, tanto el objetivo general como los específicos, siendo estos últimos fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

Se investigó sobre este tema en particular citando a distintos autores que permiten obtener sustento bibliográfico, con la idea de acompañar al desarrollo de este trabajo. Como apoyo al marco teórico, se realizó un diagnóstico interno de la empresa Alberto Domínguez y Hermanos S.A., con el propósito de identificar y conocerlos principales aspectos sobre los cuales se basala actividad que realiza la organización.

Una vez organizado el marco teórico y con cierto conocimiento sobre el direccionamiento de la empresa, se enumeraron una serie de técnicas y métodos, que se implementaron para obtener mayor cantidad de información y diversos resultados, que permitan alcanzar los objetivos planteados.

A partir del diagnóstico situacional realizado, se estableció una propuesta profesional que consta de tres etapas, en la primera se diseñaron y graficaron los procesos administrativos contables de la empresa, identificando puntos críticos de control y necesidades de herramientas para ejercerlo. En la segunda se plantearon las herramientas propuestas, que fueron adaptadas y chequeadas con el personal de la empresa a los fines de lograr una implementación exitosa. Finalmente, la tercera etapa se desarrollan dos cronogramas, uno de capacitación y otro de auditorías internas con el objetivo de observar el uso de las

herramientas y sostenimiento de los procesos diseñados, corregir desviaciones y realizar mejoras en procesos como en herramientas de ser necesario.

A continuación se presentan las conclusiones finales y las recomendaciones profesionales. Y finalmente, la Bibliografía y los anexos correspondientes.

Antecedentes

Los sistemas de control interno han cambiado su estructura conceptual con el paso del tiempo, volviéndose aún más completos y complejos que en un principio, donde se enfocaban en garantizar el cumplimiento de ciertos procesos específicos, como era por ejemplo la presentación de reportes financieros en las distintas empresas.

La principal diferencia, donde este término recobra mayor importancia, es que comprende un plan que abarca un conjunto de actividades que deben ser vigiladas, partiendo desde los más altos niveles directivos hasta los niveles inferiores.

Por lo tanto, se podría considerar que un sistema de control interno es un conjunto de pasos y/o pautas a seguir, que permitirán identificar aquellos aspectos que puedan ser susceptibles para cada empresa, observando con vehemencia la manipulación y el fraude que puede ocasionar cada uno de estos lineamientos.

Para ser más preciso con este concepto, se toma en cuenta la definición desarrollada por el Informe COSO, el cual describe al control interno como un proceso, que es llevado a cabo por el Directorio, la Gerencia y el personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de leyes y la protección de los activos en cuanto a la adquisición y el uso.

Acompañando a la definición expresada recientemente, se toma como referencia una serie de antecedentes relacionados a la implementación de sistemas de control interno y desarrollo de herramientas en empresas de la industria agropecuaria.

Un trabajo significativo fue el desarrollado por Cardona Villadiego (2010) titulado *Análisis del Sistema de Gestión de la Agro-empresa Algodonera del Departamento de*

Córdoba, Colombia, en el cual se detectó como principales debilidades de la empresa, la informalidad organizativa, principalmente en las actividades de exportación, ausencia de espíritu empresarial por parte de los dueños de empresas, y un atraso significativo en la implementación de tecnología como en técnicas de gerenciamiento y gestión organizacional.

En este trabajo, Cardona Villadiego (2010) plantea la importancia de poder formalizar los procesos internos, tanto administrativos como productivos y comerciales, para lograr un mejor rendimiento de las empresas como del sector macro en términos generales. Las falencias en cuanto a la comercialización exterior representan el principal déficit económico y financiero, llevando a la quiebra a muchas Pymes locales.

Por su parte, en Perú existe el APOMIPE, Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú, que en 2011 edito y publico un manual denominado “Herramientas para Administrar una Agro-empresa”. En el mismo, se destaca la colaboración de diversos profesionales, los cuales plantean la importancia de formalizar la estructura básica de la empresa como los procesos administrativos contables, reconocer los costos y desarrollar herramientas de control para garantizar una mejor performance.

Otro antecedente vinculado con este tema, es presentado por Macías Vera y Rodríguez Cristiansen, en la ciudad de Guayaquil, Colombia, quienes publicaron en Abril de 2011 una tesis enfocada en el análisis y diseño de procesos administrativos- contables sobre una empresa de hacienda denominada “Bonanza”, con el propósito de determinar su situación actual y la posterior luego de su implementación.

Además ambas autoras, plantean la importancia de realizar distintos registros en las actividades que realiza la empresa, no solo en busca de formalidad de procesos sino también en el logro de un plan de acción que favorezca al área administrativa.

Un trabajo de grado presentado en la Ciudad de Cartagena, por autores como De La Rosa y Arregoces (2015), está específicamente vinculado con el diseño de procesos administrativos-contables, tal es así, que el mismo es titulado como, el diseño de un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compra, logística y recursos humanos.

Los mismo autores destacan entre otras medidas, la importancia de cada proceso administrativo para el éxito de una organización, de cómo una correcta planeación, garantiza mejores resultados, y de cómo el control además de culminar todo el ciclo administrativo, funciona como reto alimentador de todo el proceso.

Por último, se observa un antecedente elaborado y presentado por Gutiérrez Arroyave (2012), el mismo está enfocado en presentar un diseño del sistema de información contable para la empresa FABRIFARMA S.A, buscando integrar todos los procesos que afecten la contabilidad en un solo sistema de gestión permitiendo observar y comprender de una manera clara y precisa cómo funciona el engranaje entre las diferentes áreas y el área contable.

Los antecedentes mencionados anteriormente, sirvieron como base de referencia para el tema desarrollado en el presente trabajo final de grado.

Justificación

Es importante decir que aun aquellas empresas que se consideran entidades de control, requieren de la presencia de controles de procesos eficientes, con la intención de encontrar un cierto nivel de confiabilidad a la hora de desempeñarse en el mercado.

En este caso en particular, se buscará insertar el diseño de herramientas de control que la empresa Alberto Domínguez y Hermanos S.A., en cierta forma no las implementa de manera detallada y haciendo un uso y control eficiente de ellas,dejando en procesos específicos la posibilidad de que se realicen actos de fraudes o que exista manipulación de recursos o dinero.

Este diseño pretende demostrar a la organización, lo útil y confiable que podría ser, el hecho de contar con herramientas prácticas y sencillas de control, evaluando permanentemente las operaciones que se realizan dentro de la empresa.

Además se buscará aportar un conjunto de procesos y herramientas internas que deberían seguirse con el propósito de simplificar los controles generales que lleva la empresa y así evitar costos innecesarios en cuanto al desarrollo de las distintas actividades.

Finalmente se realizará un rediseño de control que genere valor, orden y respaldo para la empresa.

Capítulo II Objetivos

Objetivo general

Rediseñar los procesos administrativos-contables básicos para la empresa agropecuaria Alberto Domínguez y Hermanos S.A, ubicada en Pascanas, Córdoba, para ser implementados en julio de 2018.

Objetivos específicos

1. Analizar los procesos actuales, el sistema de control operativo, y el funcionamiento actual como los resultados de la empresa Alberto Domínguez y Hermanos S.A. para diciembre 2017.
2. Eficientizar los procesos de compras, pagos, ventas, cobranzas y stock mediante su formalización, para marzo de 2018
3. Diseñar las herramientas necesarias para establecer un sistema interno que ayude a perfeccionar el control de procesos, para abril de 2018.

Capítulo III Marco teórico

En este capítulo se describirán los fundamentos teóricos relacionados con el tema abordado en esta tesis. Primero, se realiza una introducción sobre los procesos administrativos con sus respectivas etapas y en acompañamiento a esta teoría se exponen los procesos básicos de las empresas a niveles generales.

Luego, se presenta el concepto de control interno y sus objetivos, seguido del control interno como proceso y de las personas que influyen en el funcionamiento continuo.

Finalmente, se describen los componentes del control interno, siendo estos mismos fundamentales para elaborar el diseño de un sistema de control interno.

Procesos administrativos

El proceso administrativo, se define como un flujo continuo de determinadas fases o etapas que permiten concluir con las prácticas administrativas, a partir de alcanzar efectividad en el cumplimiento de estas prácticas, las empresas podrán encontrar cierto grado de confiabilidad en el desarrollo de sus metas.

El proceso administrativo, exige cumplir ciertos principios que regulan este proceso, como por ejemplo el orden en cada una de las etapas, la organización en las tareas que enseña a pensar y trabajar con miras a tomar decisiones lógicas, la flexibilidad en el desarrollo diario de las actividades para crear un modelo manejable de trabajo y así adecuarse a las necesidades básicas, a la cultura organizacional y al estilo gerencial de la organización que se trate.

Según Guillermo Guerra (2002) los procesos administrativos están formados por cuatro etapas, la planificación, organización, dirección y control, siendo cada una de ellas, importantes para acompañar al funcionamiento de todas las empresas. A continuación se describirán las principales actividades de estas etapas y luego se hará un desarrollo de cada una de ellas:

Planificación

Esta etapa podría definirse como la selección de actos futuros que parecen más apropiados para producir los resultados que se esperan a corto, mediano o largo plazo. Sería lógico pensar que la planificación es una manera de encarar diferentes decisiones, en donde se deben optar entre dos o más alternativas, por lo cual se podría decir que la planificación es una metodología para la selección de distintas alternativas y por qué no nuevas oportunidades.

Entre otros autores encontramos una definición que deja en claro qué comprende el concepto de planificación, según Koontz, Weihrich y Cannice(2012, Pág. 108) “La planeación es el proceso gerencial que incluye seleccionar la misión de la organización, los objetivos y las acciones para alcanzarlos, provee de un enfoque racional para lograr los cursos de acción futuros. Genera un espíritu de innovación administrativa”.

En esta etapa se deben cumplir dos requisitos de acción, uno de ellos son los objetivos y las metas y el otro el de los medios o los instrumentos más adecuados para llevar adelante los objetivos empresariales. Para alcanzar estos objetivos la planificación no sólo debe ser teórica, sino también práctica, facilitando el cumplimiento de las metas que se proponen las distintas empresas (Guerra, 2002).

La planificación, está presente en todas las empresas agropecuarias, ya sean pequeñas, medianas o grandes. Pero mientras mayor sea su volumen de actividad, esta etapa se vuelve mucho más compleja y ardua.

Para las empresas agropecuarias es fundamental analizar los planes llevados a cabo durante los años anteriores, con el propósito de visualizar y mejorar los problemas que se presentan en el corto o mediano plazo.

Dentro de la fase de planeación se encuentran una serie de elementos, según Luna Gonzales en su libro Procesos administrativos (2014) existen los siguientes componentes:

Misión: Es la razón de ser de la organización, donde se describen los principios, propósitos, estrategias y valores que hacen a una empresa y que deben ser conocidos por los integrantes de la misma.

Visión: Está enfocada hacia dónde quiere llegar una empresa, es decir cuál es su aspiración en un periodo de tiempo.

Valores: Es una convicción sólida de acciones y conductas que deben seguir los empleados, logrando como resultado el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Objetivos: Es el conjunto de resultados que espera alcanzar una empresa, con el propósito de cumplir su misión, visión y valores.

Para comprender aún mejor la etapa de planeación, se describen una serie de principios que deben ser llevados a cabo en esta fase del proceso administrativo:

Objetividad y cuantificación: Este principio está enfocado en el planeamiento en base al uso de información real, razonamientos precisos, y no guiarse mediante datos subjetivos.

Factibilidad: Está vinculado con la adecuación de los planes que se llevan a cabo en las empresas, esto quiere decir que los planes a corto, mediano o largo plazo deben ser posibles de lograrse.

Flexibilidad: Es la condición con la cual deben contar las empresas para poder incorporar cambios necesarios o situaciones imprevistas que ajusten fácilmente las condiciones, entre otras cosas la empresa tiene que contar con un margen de seguridad.

Unidad: Los planes deben estar vinculados con los objetivos, con la consistencia necesaria para obtener un buen equilibrio como empresa en el cumplimiento tanto de los planes como los objetivos.

Cambio de estrategias: Los planes de todas las entidades deben estar contantemente atentos a los cambios que pueden surgir tanto interna como externamente, permitiéndoles modificarlos en el tiempo necesario para un correcto uso.

Organización

El termino organización podría definirse como el proceso de agrupar y reponer diversas partes mutuamente dependientes con el propósito de formar una empresa con estructuras sólidas, dichas estructuras dependen de un conjunto de elementos que deben estar relacionados mutuamente entre sí, pero cada uno de ellos con una actividad específica a cumplir. Según Koontz, Weihrich y Cannice(2012, Pág. 200) “una organización, es una estructura intencional y formal de funciones o puestos”.

Por lo tanto para que exista organización debe existir un grupo de personas agrupadas con un fin específico, una estructura ejecutora en la empresa y el personal administrativo de la entidad.

A la hora de buscar organización en una empresa agropecuaria, no sólo se necesita de la agrupación de varias unidades administrativas para llevar a cabo las tareas planteadas, sino también de una buena relación entre los ejecutivos y los empleados encargados de llevar adelante dichas tareas. Esto quiere decir, que es una estructura dentro de la cual se ejecutan las tareas operativas y administrativas mediante la división del trabajo, teniendo como principal objetivo el logro para una actividad o un grupo de actividades, de los mejores resultados económicos y sociales (Guerra, 1992).

Guillermo Guerra (1992), en su manual de administración de empresas agropecuarias, menciona que en la etapa de organización existen diversos principios básicos que pueden ser muy útiles para aplicarlos en las empresas agropecuarias, los cuales son:

Unidad de mando: Cada empleado debe tener un solo jefe, cada jefe debe saber cuáles son sus empleados y cada actividad debe estar determinada previamente y vinculada a la empresa.

Amplitud de control: Está vinculado con tres límites que se deben conocer. El primero, es el límite de personas a controlar, donde está demostrado científicamente que un jefe no puede controlar más de siete personas en una empresa. El segundo, es el límite de distancia, el cual está enfocado en la distancia física entre los ejecutivos y los empleados rurales. Por último, el límite de tiempo, el cual hace referencia a la frecuencia con la cual se deben ejercer los controles en la entidad.

Homogeneidad de las tareas: Comprende la designación de actividades específicas, el objetivo de cada actividad, las obligaciones de cada empleado y asignación del personal según sus capacidades y necesidades de trabajo.

Autoridad y responsabilidad: Es el derecho de dividir el trabajo entre los subordinados, en donde se debe delimitar los límites de delegación de autoridad y además se debe graduar desde arriba hacia abajo la delegación de responsabilidad.

Uso correcto del personal: La relación entre las diversas líneas jerárquicas tiene el beneficio de que puede reducir el trabajo de supervisión y control, aumentando el de coordinación. En todas las empresas este principio depende de la capacidad de la dirección, quien debe saber en qué momento utilizar la información que proviene de los distintos departamentos y líneas.

Herramientas de organización

Los principios señalados anteriormente se pueden encontrar en cualquier tipo de organización a partir de técnicas que se conocen como herramientas de administración. Estas herramientas de organización se aplican de acuerdo a las necesidades de cada empresa en particular, con el fin de llevar adelante una organización con estructuras sólidas.

Entre las herramientas más destacadas, según Luna Gonzales (2014) se encuentran las siguientes:

Organigrama

Esta técnica gráfica muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan. Un organigrama,

Es un esquema que representa los distintos sectores de una empresa, el nivel de dependencia que tiene cada uno y el personal que pertenece a cada sector. Permite conocer quién es la persona

encargada de cada área y cuales dependen de sí mismo(Calderon, & Garcia, 2006, pág. 40).

Los organigramas son instrumentos muy importantes que nos permiten observar:

- ✓ La división de funciones.
- ✓ Los niveles jerárquicos.
- ✓ Las líneas de autoridad.
- ✓ Los canales de comunicación.
- ✓ La naturaleza lineal de los departamentos.
- ✓ Los jefes de cada grupo de empleados.
- ✓ Las relaciones que existen entre los distintos lugares de trabajo de la empresa, en cada departamento de la entidad.

Manuales de información

Estos manuales son una herramienta muy importante a la hora de recolectar datos detallados que contienen, en forma ordenada, y sistemática, información de la organización de la empresa. Entre una de las guías más importantes encontramos el manual de procesos que

Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido. En consecuencia, los procedimientos son subplanes de otros planes mayores(Chiavenato, 2001, pág. 186).

Los manuales a nivel general son guías de gran utilidad para las empresas, porque les permiten:

- ✓ Uniformar y controlar el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- ✓ Incrementar la eficiencia de los trabajadores, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- ✓ Mejorar la coordinación y evitar la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- ✓ Son una buena base para el mejoramiento de los sistemas.
- ✓ Reducen el costo de incrementar la eficiencia.

Diagramas de flujos

Muchas empresas consideran que los diagramas de flujo representan de una manera muy clara los sistemas de información, aun así existen otras herramientas de recaudación de información como los cuestionarios y narraciones descriptivas.

Un diagrama de flujo se puede definir como, “una representación simbólica de un sistema o serie procedimientos, en donde estos se muestran en secuencia” (Whittington & Pany, 2005, pág. 227). En otras palabras, se podría decir que un diagrama de flujos refleja una imagen clara de los sistemas de las empresas, dando a conocer la naturaleza y la secuencia de los procedimientos, la división de responsabilidades, las fuentes y distribución de documentos, los tipos y ubicación de los registros y archivos contables.

Esta herramienta les permite a las distintas empresas mejorar determinados procesos, como los que se describirán a continuación:

- ✓ Mejorar las actividades, combinándolas con otra parte del proceso.
- ✓ Mayor simplificación del trabajo.
- ✓ Eliminar demoras.

- ✓ Una mejor distribución de la empresa y de sus procesos.
- ✓ Determinar la posibilidad de hacer una combinación de la secuencia de la actividad para una mejor circulación física.

Las distintas áreas que pueden estar comprendidas dentro de un flujograma se deben graficar de forma precisa, considerando una serie de símbolos que permiten visualizar y comprender los pasos a cumplir en cada uno de los procesos desarrollados. Según Idalberto Chiavenato (2001), se pueden observar la siguiente simbología para los diagramas de flujo:

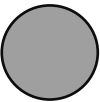
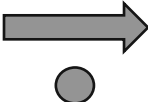



1. El círculo		Comprende una operación, una etapa o una subdivisión del proceso. Una operación se realiza cuando se crea, se altera, se aumenta o se sustrae algo. Por ejemplo: Elaboración y emisión de un documento.
2. La flecha o pequeño círculo		Corresponde a un transporte o la tarea de llevar algo de un área a otra. Ocurre cuando un objeto, mensaje o documento se desplaza de un lugar a otro.
3. El cuadrado		Significa una inspección o control, sea tanto de cantidad como de calidad. Es el acto de verificar o fiscalizar sin llevar adelante operaciones.
4. La letra D		Representa una demora o retraso, sea por congestión, distancia o por espera de alguna medida que tenga que tomar otra persona. Comprende una espera o un desplazamiento por agenda o la llegada de alguna cosa de la cual se dependa para proseguir con el proceso.
5. El triángulo con el vértice hacia arriba o hacia abajo		Representa una interrupción casi muy definitiva o muy prolongada. Puede ser un almacenamiento (cuando se trata de materiales) o un archivo (cuando se trata de documentos).

Tabla 1: Simbología Para Diagramas De Flujo (Fuente: Elaboración Propia En Base A Chiavenato, 2001:85)

Dirección

Como menciona Guillermo Guerra (1992) en su libro Manual de Administración de Empresas Agropecuarias, para dirigir una empresa, se debe tener la autoridad, responsabilidad y el conocimiento práctico para hacer que la entidad funcione normalmente,

además de contar con la capacidad para resolver los problemas que surgen en determinados momentos y aprender a aceptar la responsabilidad por cualquier decisión que se lleva adelante.

Tres estudiosos de este tema en particular como lo son Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Canicce han definido a este concepto como, “la función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 386).

En las empresas agropecuarias el termino dirección, se ha modificado en el sentido que ahora tomó un patrón descentralizado, donde no sólo el presidente toma las decisiones y ejerce las actividades de mando sino que ahora existe una administración de acuerdo a la estructura de cada empresa, en donde hay mayor participación de otros integrantes de la entidad.

Dando mayor comprensión a este concepto, cabe destacar que mantener organizada la dirección en departamentos o áreas no significa que se diluye la responsabilidad, sino que hay delegación de la misma.

Control

Esta etapa se enfoca en la verificación de los resultados de las actividades realizadas, para corroborar si ellas se ajustan a los planes y a las instrucciones establecidas por los encargados de tomar decisiones en la empresa (Guerra, 1992).

Como principal objetivo, el control debe centrar sus esfuerzos en los sectores donde existen errores o puntos débiles de la ejecución, con el propósito de corregirlos y mejorar así el cumplimiento de los mismos.

Koontz, Weihrich y Cannicedefinen al control como, “La medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren.” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 496).

Técnicas de control

Existe una serie de medios para agrupar y presentar correctamente las actividades de una empresa. Por ejemplo, estas técnicas pueden adecuarse a la siembra o cosecha de un determinado cultivo o a un rubro determinado de la empresa (Guerra, 1992).

Una de estas herramientas es el gráfico de barras o diagrama de Gantt, que permite a las empresas agropecuarias representar en un cuadro las tareas a realizar y el tiempo que se necesitará para ejecutarlas. Aunque no muestra la interdependencia de las diversas actividades. Un ejemplo claro sería el retraso en la siembra de cultivos debido a las lluvias, por lo cual tendría como consecuencia el cambio total de todas las actividades.

Otra de las técnicas útiles para la empresas agropecuarias como medio de control, es el PERT (Program Evaluation and Review Technique), esta es una herramienta de manejo para definir e integrar eventos o actividades que se deben cumplir en un tiempo determinado. Deja en claro las áreas de esfuerzo donde la interacción de tiempo, recursos o realización, permitirá cumplir las fechas previstas (Guerra, 1992).

Además, esta herramienta le permite a las entidades concentrar la atención sobre problemas potenciales o reales y proporciona informes frecuentes del estado del proyecto o de la empresa.

Procesos básicos

Compras

“La función de compras consiste en la adquisición de los recursos materiales necesarios para el funcionamiento de una organización, bajo las mejores condiciones de contratación” (Pungitore, 2007, pág. 59). En las grandes empresas, las compras llegan a conformarse en una gerencia de primer nivel, donde desarrolla sus funciones bajo el nombre de abastecimientos. De acuerdo a Pungitore(2007) la función de compras debe estar segregada de la siguiente manera:

- Recepción, control de calidad y almacenamiento.
- Control y aprobación de facturas de proveedores.
- Pagos a proveedores.
- Registros contables de las operaciones de compras y pagos.

Seguendo con el mismo autor, el proceso de compras está caracterizado por las siguientes actividades:

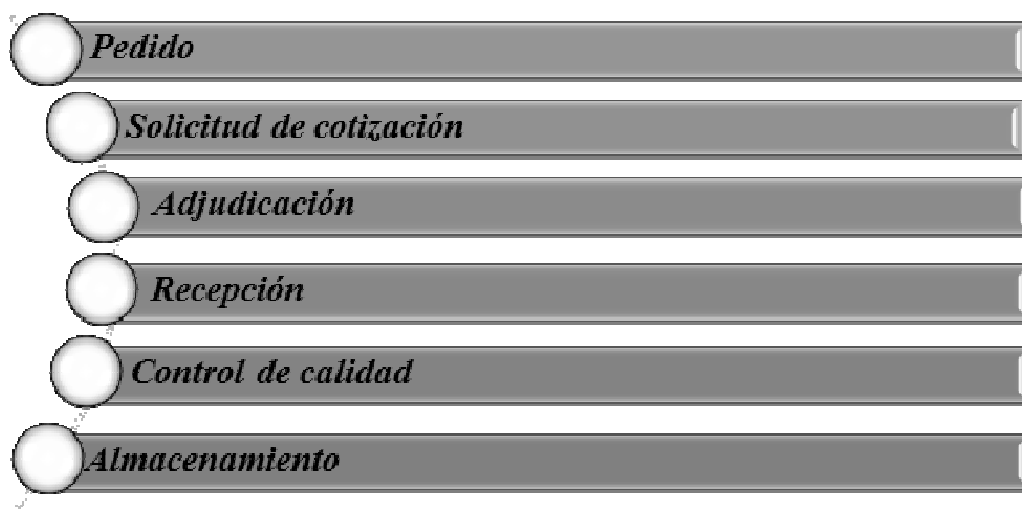


Ilustración 1: Proceso de Compras (Fuente: Elaboración propia en base a Pungitore, 2007)

Como menciona Pungitore(2007) el origen de las solicitudes de compra son dos: el sector de Almacenes para la reposición de artículos para los que se mantiene un stock permanente (Pedido de reaprovisionamiento), y cualquier otro sector de la empresa para productos sin stock (solicitud de compras).

De acuerdo al mismo autor, si bien stock es una actividad diferenciada de compras, estas son interdependientes, con lo cual es necesario conocer conceptos claves como:

Stock mínimo: “Corresponde al consumo estimado de un producto durante su período de reaprovisionamiento (el tiempo que tarda en reponerse un producto, desde que se detecta la necesidad hasta que efectivamente ingresa la compra a los depósitos de la empresa)” (Pungitore, 2007, pág. 62).

Punto de pedido:

Esta posición queda definida como el stock mínimo más un margen determinado de seguridad, el que variará en función de la importancia del producto y la calificación del proveedor, pero fundamentalmente por el daño que podría llegar a causar su falta para el normal desarrollo de la producción o las operaciones de la empresa (Pungitore, 2007, pág. 62).

Ante estos conceptos, es importante observar que cualquier negocio orientado a la venta de productos, requiere de la elaboración, control y gestión de insumos de los cuales podría depender la rentabilidad de la empresa como su capacidad de dar respuesta al mercado.

Pagos

“La función de Pagos consiste en la cancelación de obligaciones contraídas, originadas con motivo de compras, de servicios recibidos, de sueldos y jornales del personal, etc.” (Pungitore. 2007, pág. 91) .El proceso de pago va a depender de los proveedores, contratos y/o convenios realizados entre la empresa y éstos.

Podemos encontrar muchas formas de realizar los pagos, dependiendo de qué sea lo que se debe abonar, no es lo mismo el pago de sueldos y haberes que de proveedores y mercaderías. Así mismo, las modalidades pueden ser desde efectivo y cheques, hasta notas de crédito, mencionando sólo algunas.

Ventas

Las ventas son el conjunto de operaciones mediante las cuales una empresa transfiere a otra (o a un consumidor final) un bien o presta un servicio, y recibe a cambio un precio pactado, generalmente en dinero o a través de una promesa de pago futuro (Pungitore, 2007., pág. 111).

Pungitore en su libro *Sistemas Administrativos y Control Interno (2007)* describe que un cliente puede originar un pedido de las siguientes maneras:

- Ante la visita recibida por parte de un vendedor de la empresa.
- Mediante un llamado telefónico.
- Concurrencia del cliente de manera personal al local comercial (ventas por mostrador).
- A través de diversos métodos de comunicación (internet, mensajería

instantánea).

Siguiendo con el mismo autor, el proceso de venta está caracterizado por las siguientes etapas:

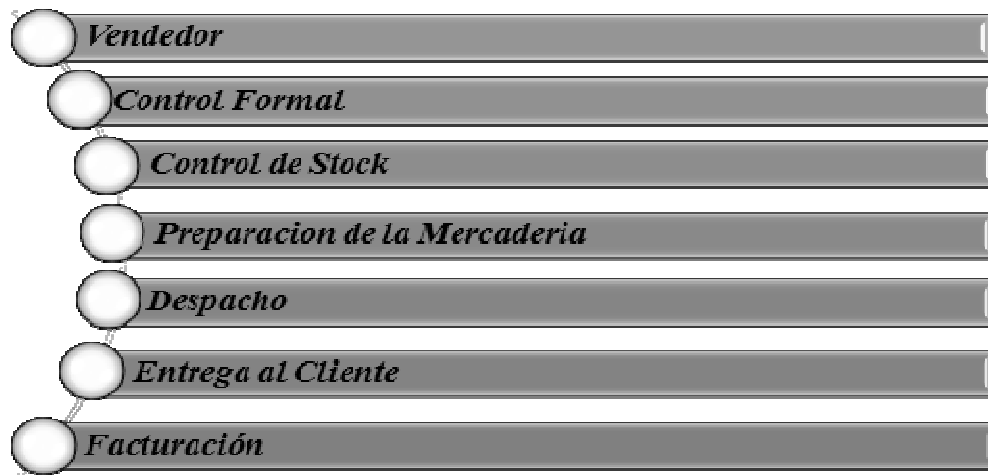


Ilustración 2: Proceso de Ventas (Fuente: Elaboración propia en base a Pungitore, 2007)

Cobranzas

“La operación de Cobranzas se refiere a la percepción efectiva (en dinero o equivalente) del precio pactado en la operación de Venta” (Pungitore, 2007, pág. 143). La gestión de las cobranzas repercute directamente en la capacidad que tiene la empresa a responder a diferentes actividades como son: compra, pago a proveedores, gestiones internas, y gestión financiera.

El proceso de cobranza es un proceso relativamente simple, dependiendo de la dinámica de cada empresa, como de quienes se involucren en este proceso, ganará complejidad. Así, los plazos de pagos de grandes clientes o de financiamiento a plazo, puede afectar de manera drástica la forma en que una empresa logre administrar su capital y responda a las demandas y obligaciones que ha contraído.

Sistema de Stock

“El sistema de stock es el encargado de la gestión de todas las existencias de la empresa, registrar sus movimientos y sus stocks en distintos momentos” (Pungitore J. L., pág. 299). Como existencias se entienden una gran variedad de elementos entre los cuales se encuentran: materias primas, materiales de fabricación, mercaderías de reventa. Productos semi-elaborados, productos terminados, repuestos, útiles de oficina, como también mercadería de propiedad de terceros y/o recibida en carácter de consignaciones.

Pungitore (2007) recomienda que los sistemas de stock de cualquier empresa puedan admitir:

- Operaciones tanto en moneda nacional como en moneda extranjera.
- Diferentes depósitos, aún para un mismo producto, y la posibilidad de su integración.
- La posibilidad de poder relacionar ciertos consumos de stock con determinados centros de costos.
- Diferentes unidades de medida para las existencias y consumos.

En forma general, el sistema de stock se limita a procesar los movimientos de existencias originados en otros sistemas como Compras, Ventas, por ejemplo.

Control interno

Concepto

El control interno, es un conjunto de procesos a cumplir que pueden ser muy útiles para todas las empresas y esto se debe a que las distintas entidades se encuentran constantemente frente a posibles riesgos, los cuales pueden perjudicar el logro de los

objetivos empresariales, y ante estos inconvenientes que se presentan diariamente es donde aparece una figura importante como el control de los procesos.

Para las distintas empresas contar con un sistema de control sería de suma importancia para mantener una estructura ordenada, y esto se debe a que el control interno no sólo les permite conocer los registros contables y financieros, sino que es esencial para tener conocimiento acerca de la gestión de la entidad (García, Robles, Arnoletto, & Castañeda, 2013).

Todas las empresas se enfrentan a una serie de riesgos, incluso las que se consideran entidades de control y es por ello que es necesario contar con un control de procesos efectivo el cual permita detectar posibles errores, fraudes y riesgos en una fase temprana y no detectarlos una vez que perjudicaron las metas de la empresa.

Para García y otros (2013) el control interno se puede definir según el informe COSO de la siguiente manera:

Es un proceso, que se lleva a cabo por el Directorio, la Gerencia y el personal de la entidad, diseñado para proporcionarse seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos en las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de leyes y la protección de los activos en cuanto a la adquisición y el uso (pág. 159).

Un control interno seguro y confiable, otorga un nivel adecuado de seguridad razonable, pero bajo ninguna circunstancia permite obtener niveles de seguridad absoluta. Como mencionan Arens, Elder y Beasley (2007) “La seguridad razonable sólo da margen para una probabilidad remota de que los errores materiales no se evitarán o detectarán oportunamente mediante el control interno” (Arens, Elder, & Beasley, pág. 271).

Objetivos

Un sistema de control interno consiste en implementar políticas y procedimientos diseñados para proporcionar un determinado nivel de seguridad razonable a la administración de cada empresa, teniendo como principal expectativas el logro de los objetivos empresariales.

Por lo general, la administración cuenta con tres objetivos indispensables para el diseño de un sistema de control interno (Arens, Elder, & Beasley, 2007):

- ✓ **Confiabilidad de los informes financieros:** La administración tiene la responsabilidad legal y profesional de preparar y asegurar la confiabilidad de los estados contables y de cualquier otra información de la empresa, evitando fraudes y errores que pudieran afectar la reputación de la empresa.
- ✓ **Eficiencia y eficacia de las operaciones:** Los controles tienen que estar vinculados al uso eficiente de recursos, incluyendo su rentabilidad y previniendo la pérdida de bienes y recursos, en adhesión a las políticas de la Dirección.
- ✓ **Cumplimiento con las leyes y reglamentos:** Las empresas deben cumplir con las leyes y normas que le correspondan aplicar. La administración es responsable de las políticas que emplee en la empresa, las cuales deben darse en conocimiento de todos los integrantes de la entidad, con la posibilidad de comprenderlas y así acompañar al logro de los objetivos empresariales.

Control interno como proceso

El primer término que surge a la hora de definir el concepto de control interno, es la palabra proceso, esto significa que constituye una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de planificación, ejecución y supervisión, siendo todas ellas inherentes a la gestión de un negocio o empresa, formando parte de dichas actividades y posibilitando establecer objetivos de calidad en la administración de una entidad (García, et al, 2013).

Cuando el sistema de control interno logra un adecuado funcionamiento, sus elementos son incorporados y no añadidos, para cumplir con este objetivo se deben alinear dos aspectos fundamentales:

- Por un lado la empresa necesita contar con un proceso, el cual se debe basar en un conjunto de acciones permanentes y rigurosas que se extiendan a toda la organización y;
- Por otro lado se requiere del compromiso de las personas que integran la entidad para ayudar a llevar adelante el proceso.

Para García et al (2013) el término control interno es muy importante para las distintas organizaciones para lograr los objetivos de rentabilidad y evitar costos innecesarios debido a posibles fraudes. Además ayuda a garantizar la confiabilidad de un proceso de controles que son necesarios en la toma de decisiones.

Las personas

El control interno se ve beneficiado o afectado, en ambos casos dependiendo de cómo actúen las personas que se encuentran dentro de una empresa. Por lo tanto, el Directorio, el

Gerente y el Personal que forma parte de una organización, influyen constantemente en el funcionamiento del sistema de control interno.

Las personas que trabajan en las empresas, son quienes cumplen con este sistema por medio de lo que hacen en cada una de sus tareas y por lo que dicen a la hora de tomar decisiones, y ellas mismas son las encargadas de establecer los objetivos y los mecanismos de control (Garcia et al, 2013).

Componentes del control interno

Uno de los requisitos que deben cumplir las empresas para obtener cierto margen de seguridad razonable, está vinculado con los componentes del control interno ya que ellos hacen que el control se vuelva aún más eficiente, siempre y cuando sean aplicados y evaluados correctamente, según las características de cada organización.

Según Whittington y Pany (2005) el marco integrado de control interno de COSO 1 (1992), está compuesto por cinco componentes que permiten llevar a cabo los objetivos, aunque dichos elementos requieren de un conjunto de principios propios que deben ser considerados para realizar un análisis más detallado de las partes que integran a una empresa. A continuación se mencionarán brevemente los conceptos de estos componentes y sus principios:

	Conceptos	Principios
Ambiente de control	Es la base de otros componentes del control interno, establece las pautas definidas por la Dirección referidas al funcionamiento de una empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Integridad y valores éticos ✓ Compromiso con la competencia. ✓ Participación de los directivos. ✓ Estilo operativo de la administración. ✓ Estructura organizativa.

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asignación de la autoridad y responsabilidad. ✓ Políticas y prácticas de recursos humanos.
Evaluación del riesgo	Consiste en identificar, evaluar y gerenciar los riesgos internos y externos que puedan estar relacionados al logro de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar los factores que afectan los riesgos. ✓ Evaluar la importancia de los riesgos y la probabilidad de ocurrencia. ✓ Determinar las acciones necesarias para manejar los riesgos.
Actividades de control	Son los procedimientos que permiten que se ejecuten y se tomen las acciones necesarias para evitar riesgos relacionados al logro de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Separación adecuada de las responsabilidades. ✓ Autorización adecuada de las operaciones y actividades. ✓ Control físico sobre activos y archivos. ✓ Documentos y registros adecuados.
Información y comunicación	Se basa en identificar y comunicar a cada integrante de la empresa la información relevante para el cumplimiento de los objetivos, para que estos cumplan de forma eficaz sus responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información interna. ✓ Información externa.
Monitoreo	Es una evaluación constante y periódica por parte de la administración, supervisando el adecuado funcionamiento y otorgando eficacia al diseño del sistema de control interno.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conduce evaluaciones continuas e independientes. ✓ Evalúa y comunica deficiencias.

Tabla 2: Componentes del control interno (Fuente: Whittington y Pany, 2005)

Diseño del sistema de control interno

Para pensar en el diseño de un sistema de control, primero se debe conocer la estructura y el alcance de la organización, y en segundo lugar entender, que más allá de la perfección en el diseño sólo puede otorgar seguridad razonable y no absoluta a la administración sobre las metas de una entidad.

Para Mantilla (2013) “Una de las ventajas principales del diseño del sistema de control interno es eliminar la subjetividad de aplicar los controles que le parecen a cada quien, sin tener en cuenta los objetivos y las interrelaciones”(pág. 55).

Un adecuado diseño permite en gran manera mejorar el funcionamiento interno, ahorrar grandes cantidades de recursos y minimizar la pérdida de tiempo en controles específicos. Para alcanzar el diseño planteado, se requiere de un esfuerzo combinado entre todos los funcionarios de una empresa y en primer lugar del compromiso de los directivos.

Para cada organización el diseño del sistema de control interno radica en ajustar el razonamiento de control seleccionado con las características de dicha organización(Mantilla, 2013).

Para que todos los integrantes de una empresa entiendan y apliquen el diseño sin cometer errores que puedan perjudicar los objetivos de la organización, es necesario que se estimulen políticas estables y para ello es importante contar con herramientas, manuales y guías con todos aquellos controles que sean indispensables para alcanzar los fines que la entidad ha previsto (Calderon, & Garcia, 2006).

Las políticas se deben adaptar a cambios parciales o totales, estos cambios pueden provenir desde los niveles inferiores hasta los superiores. La revisión de estas herramientas y guías debe considerarse como un control periódico y permanente dentro de la empresa.

Todas estas políticas deben ser comunicadas a todos los miembros de la empresa para que puedan entender, acatar y cumplir los controles establecidos, con el propósito de impulsar a los empleados para que realicen las tareas con convencimiento propio.

Capítulo IV Marco metodológico

Tipo de investigación

El trabajo que aquí se presenta pertenece a un estudio de tipo descriptivo, ya que busca enfocarse en el conocimiento de los fenómenos que han sido desarrollados como objeto de estudio. Se realiza una investigación aplicada, con el propósito de proporcionar una solución que sea factible a la hora de ponerse en práctica.

En este caso en particular, se intentarán describir los problemas identificados y a través de la observación realizada por el investigador se buscará presentar un escrito con los lineamientos que deberían ejecutarse, consiguiendo así una solución a los problemas.

La intención de esta investigación es brindarles a los directores y a los jefes de cada área una herramienta de trabajo, con el propósito de otorgarle a la empresa mayor seguridad en cuanto al control de las actividades que integran cada área.

Tipo de metodología

El trabajo se basa en una metodología con un enfoque mixto, el cual incluye un estudio cuantitativo en donde se tratará de expresar con números un resultado aplicado a una base de datos. Acompañado por una metodología cualitativa, la cual buscará por un lado describir y analizar aquellos conceptos que sean relevantes para dar conocimiento al tema abordado en este trabajo y en segundo lugar utilizar estos datos cualitativos para lograr llevar adelante el desarrollo.

Objetivo general	Rediseñar los procesos administrativos-contables básicos para la empresa agropecuaria Alberto Domínguez y Hermanos S.A, ubicada en Pascanas, Córdoba, para ser implementados en julio de 2018			
Objetivo específico	Variable	Metodología	Técnica	Instrumento
Analizar los procesos actuales, el sistema de control operativo, y el funcionamiento actual como los resultados de la empresa Alberto Domínguez y Hermanos S.A. para diciembre 2017.	-Empresa agropecuaria Alberto Domínguez y Hermanos S.A.	Mixta: Cualitativa – Cuantitativa	-Observación directa. -Entrevistas. -Análisis Documental	-Resultados alcanzados en la observación del sistema actual de control empresa agropecuaria. -Guía de pautas a los directores de la empresa. -Análisis de registros internos de la empresa: -Balance de resultados, registro de actividades, etc.
	-Controles individuales. -Controles contables, administrativos y generales.	Mixta: Cualitativa – Cuantitativa	-Observación directa. -Documentos internos. -Entrevistas.	-Archivos, libros contables, controles computarizados, informes. -Guía de pautas al personal superior de la empresa.
	Procesos de Compras Proceso de Venta Proceso de Pago Proceso de Cobranzas Proceso de Stock	Cualitativa	-Análisis documental. -Observación participante.	- Grilla de Observación de procesos. -Flujogramas de los procesos actuales. - Carta de recomendación que detalle los lineamientos a implementar.
Eficientizar los procesos de compras, pagos, ventas, cobranzas y stock mediante su formalización, para marzo de 2018	Procesos de Compras Proceso de Venta Proceso de Pago Proceso de Cobranzas Proceso de Stock	Cualitativa	-Análisis de Actividades y descripción de funciones, tareas y responsabilidades. -Diseño de Flujogramas	- Software BisagiModeler - Flujograma de los procesos rediseñados
Diseñar las herramientas necesarias para establecer un sistema interno que ayude a perfeccionar el control de procesos, para abril de 2018.	Procesos de Compras Proceso de Venta Proceso de Pago Proceso de Cobranzas Proceso de Stock	Cualitativa	-Análisis de Actividades y descripción de funciones, tareas y responsabilidades -Desarrollo de Herramientas	- Software Excel - Aplicación GoogleDocs - Flujograma de los procesos rediseñados

Tabla 3: Diseño Metodológico N° 1 (Fuente: Elaboración Propia)

Capítulo V Diagnóstico

Análisis Interno de la empresa

Reseña histórica de la empresa

En un principio, la empresa comenzó siendo una sociedad constituída por cuatro hermanos que iniciaron a trabajar juntos en el año 1959, básicamente su actividad principal era la explotación agrícola y ganadera. A partir de este año, se constituye la empresa Alberto Domínguez y Hermanos S.A., en la cual cada socio tenía la misma participación accionaria, hasta el año 1981, donde se hace una escisión de la empresa madre por decisión de los socios, desde esta división es que surgen tres sociedades anónimas nuevas para cada uno de los hermanos, quedando en manos del hermano mayor Alberto Domínguez la sociedad constituida en 1959.

Por cuestiones familiares en el año 1982 la organización tradicional queda en manos de Alberto Hugo Domínguez hijo, siendo el nuevo presidente de la empresa, con la posterior incorporación en el año 1983 de Ricardo Domínguez como vicepresidente de la sociedad.

Donde el desarrollo de las actividades prácticamente seguía siendo la siembra y cosecha de cereales y oleaginosas y la cría de ganado, con la única diferencia que en el año 1984 se anexa el tambo, acompañando a las actividades agrícolas y ganaderas, tomando mayor participación la actividad agrícola, en cuanto al desarrollo y la rentabilidad producidas por estas tres actividades.

Hasta la actualidad la empresa continúa bajo la dirección de Alberto Hugo Domínguez y Ricardo Domínguez, siendo los únicos propietarios de la sociedad anónima, donde cada uno ellos poseen un porcentaje de participación accionaria distinto.

En los últimos diez años la actividad ganadera recobró importancia dentro de la estructura de la empresa, formando parte junto con la explotación agrícola de los principales beneficios obtenidos en la empresa.

Propietarios de la empresa

La Sociedad Anónima Alberto Domínguez y Hermanos, está integrada por dos propietarios. El primer accionista es Alberto Hugo Domínguez quien posee mayor porcentaje de participación accionaria y el segundo es Ricardo Domínguez, ambos cuentan con la responsabilidad de tomar decisiones permanentemente y acompañar a la empresa en el desenvolvimiento diario de sus actividades.

Antes de llevarse adelante alguna idea propia de algunos de los miembros que integran la organización, se prioriza la comunicación que surge tanto de las autoridades máximas, como del personal que trabaja en la empresa, luego se analizan y resuelven las distintas ideas planteadas y se toma la decisión de llevarlas a cabo o se opta por excluirlas.

Bases Estratégicas

Misión

Comercializar productos de primera calidad con clientes serios y con conocimiento en el sector, a través de una gestión directiva, administrativa y comercial de alta calidad, logrando un crecimiento sostenido con mejoras en los rendimientos.

Visión

Ser una empresa firme, segura y constante en la comercialización de productos agropecuarios, con altos rendimientos, comprendiendo las necesidades y expectativas de sus clientes.

Valores

- ✓ Respeto a los clientes, proveedores y al personal interno de la empresa.
- ✓ Transparencia en el desarrollo de las actividades.
- ✓ Mejoramiento continuo de los procesos.
- ✓ Compromiso de calidad en los productos.

Actividades realizadas

Con respecto a las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, es necesario considerar tres sectores.

Actividades agrícolas

En primer lugar, se inicia la actividad identificando cada lote y de acuerdo a la rotación de cultivos que se realizan anualmente, se proceden a hacer el laboreo que se considera más oportuno. Cuando llega la fecha correspondiente a las características de cada cultivo, se realiza la siembra. En este caso, la empresa pretende realizar la siembra en tiempo y forma y con semillas de calidad.

Una vez implantado el cultivo, se hacen los controles necesarios para el cuidado sanitario de cada cultivo y su correspondiente fertilización, tanto en la siembra como post siembra. Cuando llega el tiempo adecuado para la cosecha y en caso de no haber imprevistos meteorológicos, se da por terminada esta etapa con la recolección del cereal.

Por último, se transporta el cereal con dos posibles destinos, uno puede ser el almacenamiento del cereal en la planta de acopio propia y como segundo destino la venta a importadores o cerealistas.

En el caso del maíz, la empresa se reserva una parte para consumo propio, para la alimentación del ganado y el excedente se vende para ser exportado, en cuanto a la soja, en gran parte se entrega para la exportación o directamente a una aceitera para proceder con su elaboración; y con respecto al trigo, el total de las ventas se realizan a molinos.

Actividades ganaderas

La empresa lleva a cabo la actividad ganadera, teniendo como objetivo final el ciclo completo, éste comprende, producir el ternero, y una vez destetado hacerle una pequeña recría, hasta que alcanzan aproximadamente los 180kg ingresándolos a un engorde confinado. A partir de esto, se selecciona un novillo entre 330 kg y 360kg con una edad aproximada de un año, este novillo es comercializado en remates ferias.

Otra arista de la actividad ganadera de esta entidad es la venta de reproductores y vientres. Una de las herramientas más importantes que utiliza la empresa para mejorar año tras año en la producción bovina es la implementación de técnicas para el mejoramiento genético del ganado, para ello se realizan inseminaciones artificiales a tiempo fijo, en todas las vacas de cría.

Actividades tamberas

El tambo se realiza dos veces al día con un intervalo de doce horas, el primer ordeño se realiza a la madrugada y el segundo a media tarde. Por lo general al horario lo suele manejar el propio tambero de acuerdo a las estaciones del año.

El procedimiento comienza cuando las vacas entran al corral de espera, luego se procede a pasarlas hacia el brete, donde se le colocan las pezoneras y comienza el ordeño y/o extracción de leche, por un tiempo aproximado de quince segundos por vaca.

Una vez terminado este proceso, los animales se retiran a una parcela sembrada con pasturas, en este caso alfalfa, donde pastorean aproximadamente durante una hora, luego se trasladan a un corral, llamado patio de comida donde se las provee de productos concentrados y/o vitamínicos. Estos movimientos se realizan tanto en el turno de la madrugada, como en el de la tarde.

Una vez extraída la leche, se almacena en un tanque y/o equipo de frío que permite reducir la temperatura, culminando el proceso con el retiro del producto mediante el transporte de la empresa acopiadora. Por último, es importante mencionar que la empresa encargada de recolectar la leche pasa todos los días con el propósito de evitar pérdidas económicas relacionadas con la calidad de la materia prima.

Instalaciones de la empresa

La empresa Alberto Domínguez y Hermanos S.A., cuenta con una sede principal la cual está integrada por cuatro oficinas con sus respectivos boxes de trabajo, una sala de reuniones y un depósito. Tanto los propietarios como el personal administrativo cuentan con las comodidades suficientes para que se lleven adelante las actividades diarias de la empresa.

Cada uno de los establecimientos rurales tiene un nombre de fantasía para caracterizarlos y una cantidad de lotes con un número relativo para su identificación. Además, tienen las comodidades básicas para el desarrollo de la actividad agrícola, ganadera y del tambo. A continuación se detallan las disposiciones de la empresa:

- ✓ Planta de silos para el acopio de cereal.
- ✓ Corrales, bretes y mangas para la hacienda.
- ✓ Tinglados y/o galpones para resguardar los bienes de la empresa.
- ✓ Ordeñadoras y equipos de frío para el tambo.

Ubicación geográfica

La sede principal de la empresa con sus respectivas oficinas, se encuentra ubicada en la localidad de Pascanas, Provincia de Córdoba, donde se llevan a cabo las actividades directivas, administrativas y contables. Por otro lado, el centro operativo de la organización se encuentra situado en el Km 165 de la Ruta N° 11 entre la localidad de Chazón y Pascanas, en el cual se desarrollan todas las actividades comerciales vinculadas a la actividad ganadera, agrícola y del tambo.

Principales clientes y proveedores

Por lo general, la empresa Alberto Domínguez y Hermanos S.A. trabaja con comerciantes serios con conocimiento y experiencia en el sector. Perteneciendo en este caso, tanto los clientes como los proveedores a empresas ubicadas en la provincia de Córdoba.

Cientes	Productos	Proveedores	Productos
Aceitera General Deheza S.A.	Soja, Maíz y Trigo	Aceitera General Deheza S.A.	Agroquímicos
Molinos Marimbo S.A.IC	Trigo	Molinos Marimbo S.A.IC	Pellet de trigo
Ferías Mark SRL	Hacienda	Veterinaria La Cesira S.A.	Productos veterinarios y del tambo
Punta del Agua S.A.	Leche	Agroservicios Pampeanos S.A.	Fertilizantes
Testa Lelli Liaudat y CIA	Hacienda	Rodaro Enry	Alimentos hacienda y tambo
		Testa Lelli Liaudat y CIA	Compra de vientres
		Scaglia S.A.	Compra de vientres

Tabla 4: Principales clientes y proveedores de Alberto Domínguez y Hermanos S.A.
(Fuente: Alberto Domínguez y Hermanos S.A., 2017)

Organigrama de la empresa

A continuación se muestra el organigrama de la empresa Alberto Domínguez y Hermanos S.A.:

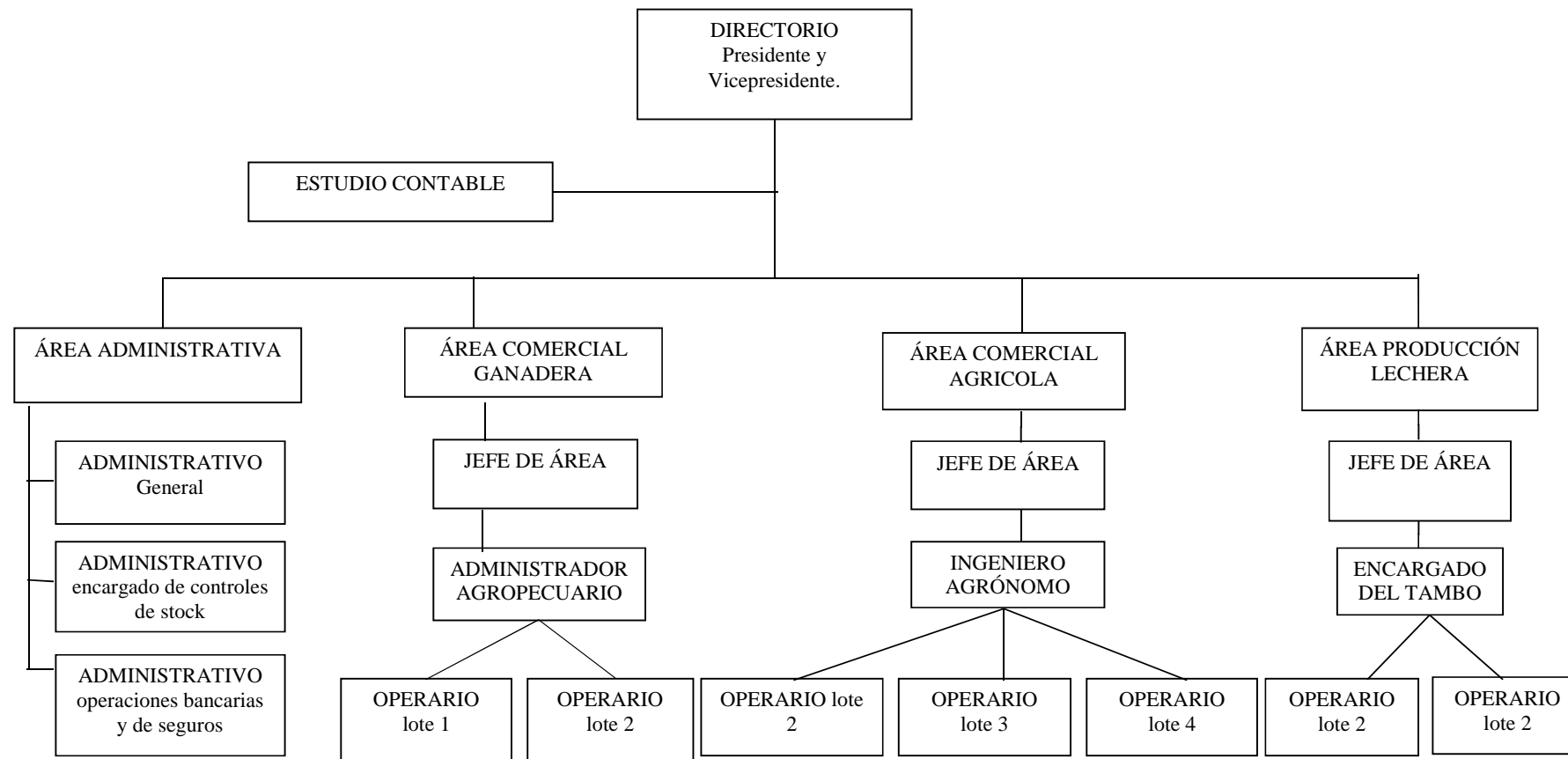


Ilustración 3: Organigrama de Alberto Domínguez y Hnos. S.A. (Fuente: Elaboración Propia a partir de entrevistas)

Hechos relevantes en la empresa

En cuanto a la empresa Alberto Domínguez y Hermanos S.A., se pueden mencionar dos hechos importantes ocurridos a lo largo del año 2016.

Como primer hecho, se deben considerar las inclemencias climáticas producidas por las grandes lluvias, ocasionando el deterioro de los caminos. En cada una de las áreas se realizaron las tareas necesarias para seguir con los movimientos de la organización.

En el caso de la ganadería, se tuvo que recurrir a la alimentación suplementaria y en algunos casos al arreo de los animales de un lote a otro para poder alimentarlos.

En cuanto a la agricultura, al no haber caminos se acudió a hacer silos bolsas.

Por último en el caso particular del tambo, la empresa optó por hacer alteos o elevación de caminos rurales para lograr una circulación eficiente de los vehículos, lo cual representó una erogación importante.

Es importante destacar que la empresa realizó otras inversiones que fueron necesarias para mejorar la estructura de la empresa, y así permitirle llevar adelante las actividades que son indispensables para el logro de los objetivos empresariales, las más relevantes son: en primer lugar, la instalación de la planta de silos, con capacidad acorde a la producción de la empresa y en segundo lugar, las compras de tractores y sembradoras.

El segundo hecho importante es que la empresa decidió cambiar la usina láctea a la que siempre le vendió la producción de leche, por otra empresa reconocida en el ámbito lechero. Desde sus inicios en la actividad del tambo, la organización le entregaba la producción láctea a la cooperativa SanCor y por razones de incumplimiento, la empresa decidió dejar de trabajar con esta firma e incorporar un nuevo cliente como lo es Punta del Agua S.A.

Procesos Administrativos–Contables

Para comprender aún mejor los procesos de esta empresa, cabe destacar que tanto los procesos de las actividades agrícolas, como ganaderas y tamberas comparten un porcentaje de sistematización en el desarrollo diario de los procedimientos propio de cada actividad, esto quiere decir que muchos de los lineamientos que se siguen en el rubro de compras, ventas, pagos y cobranzas tienen cierto grado de coincidencia en sus procesos.

A continuación se llevará a cabo el desarrollo de los procesos Administrativos-Contables de la empresa Alberto Domínguez y Hermanos S.A., donde se especificarán las compras que realiza la empresa para el cumplimiento de sus actividades, los plazos en los cuales paga estas compras de insumos y, por otro lado, se describirán los procedimientos de las ventas principales de la entidad, seguida de los plazos que hacen a las cobranzas de las mismas y por último se mencionará como se utilizan y controlan los distintos stock que lleva la empresa dentro del desarrollo de sus actividades.

Como se podrá observar a lo largo de los procesos, de las actividades de control que realiza la empresa la mayoría se basa en la información brindada por los clientes o los proveedores, con escaso registro propio. Ante esto es importante rescatar que esto se da principalmente por una cultura adquirida de generaciones previas en las cuales las relaciones comerciales se basan en la confianza y las personas con las cuales se realizan acuerdos, tanto comerciales como laborales con los empleados.

Por lo cual, es fundamental que al incorporarse las nuevas generaciones familiares en la empresa, principalmente cuando estas son profesionalizadas, que se incorporen herramientas de registro y control interno, sin interrumpir o desacreditar la confianza puesta en las personas, sirviendo de control interno para la empresa, principalmente ante las actividades de los empleados, apoyando la gestión empresarial estratégica.

Procesos de Compras

Actividad Ganadera y tambera

- *Compras de Vientres y Reproductores*

La compra de vientres y de reproductores, se realiza a través de remates ferias, esto quiere decir que se adquieren vacas aptas para la reproducción y reproductores machos en la empresa, según las necesidades de inversión que surgen de acuerdo a las condiciones que presenta el mercado de ganado.

En cuanto al plazo de pago, se deben considerar dos alternativas diferentes ya que la empresa trabaja con dos proveedores. Con uno de ellos, se acuerda un plazo de pago de 5 meses desde la fecha de obtención de estos animales, y con el segundo proveedor se acuerda una operación de canje, en donde se reciben los vientres y los reproductores, y la empresa Alberto Domínguez y Hermanos S.A., entrega hacienda formada, como novillos y vaquillonas.

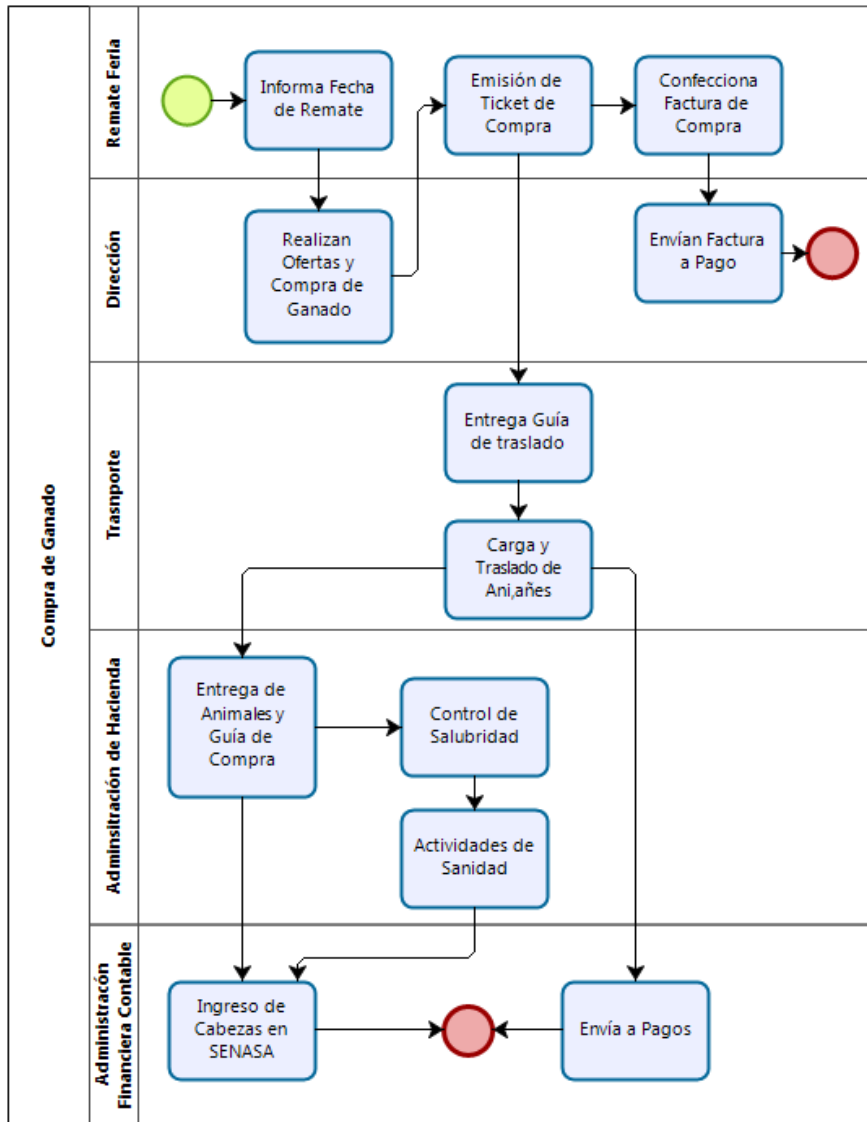
La compra de hacienda afecta otros procesos, como lo son el registro de animales en SENASA por compra, nacimiento, venta o defunción, lo cual se encuentra asociado a las declaraciones que realiza la empresa en sus estados de resultados. Ya que todos los animales salvo los toros, son declarados como bienes de cambio, mientras que los machos se los considera bienes de uso. Por lo cual el registro que posee SENASA sobre los animales de la empresa, debe coincidir con el cierre mensual de registros como el cierre de balances anuales y confección de estado de resultado que realiza el Staff contable de la empresa. .

A su vez cada categoría animal posee un costo financiero y económico diferenciado, ya que el consumo de un animal adulto reproductor es muy diferente al de un animal joven, como ternero o ternera, o bien los animales que ya se encuentran en etapa de engorde como

los novillos. Sin embargo, la empresa no posee un registro detallado y por ende desconoce los costos internos como el consumo de insumos.

En este punto es donde se observa una de las debilidades más importantes respecto al ganado, siendo que el único punto de control son los remitos que se emiten en el remate y se entregan a la empresa. Por otro lado, la falta de sistematización en este proceso, lleva a que muchas veces los registros internos de la empresa no coincidan con los registros de SENASA, debido al alto grado de informalidad, la falta de registración y falta de control en los mismos.

Como se observará en los procesos de existencia, la falta de estos registros favorece los actos de corrupción, faltantes, robos, perdidas por rotura o vencimiento, que la empresa no contempla como costo.



Proceso 1: Proceso Actual de Compra de Hacienda (Fuente: Elaboración Propia)

- *Compra de Alimentos para la Hacienda*

La compra de alimentos concentrados para la hacienda y las vacas del tambo, se realiza por lo general dos veces al mes, según las cantidades requeridas en cada campo.

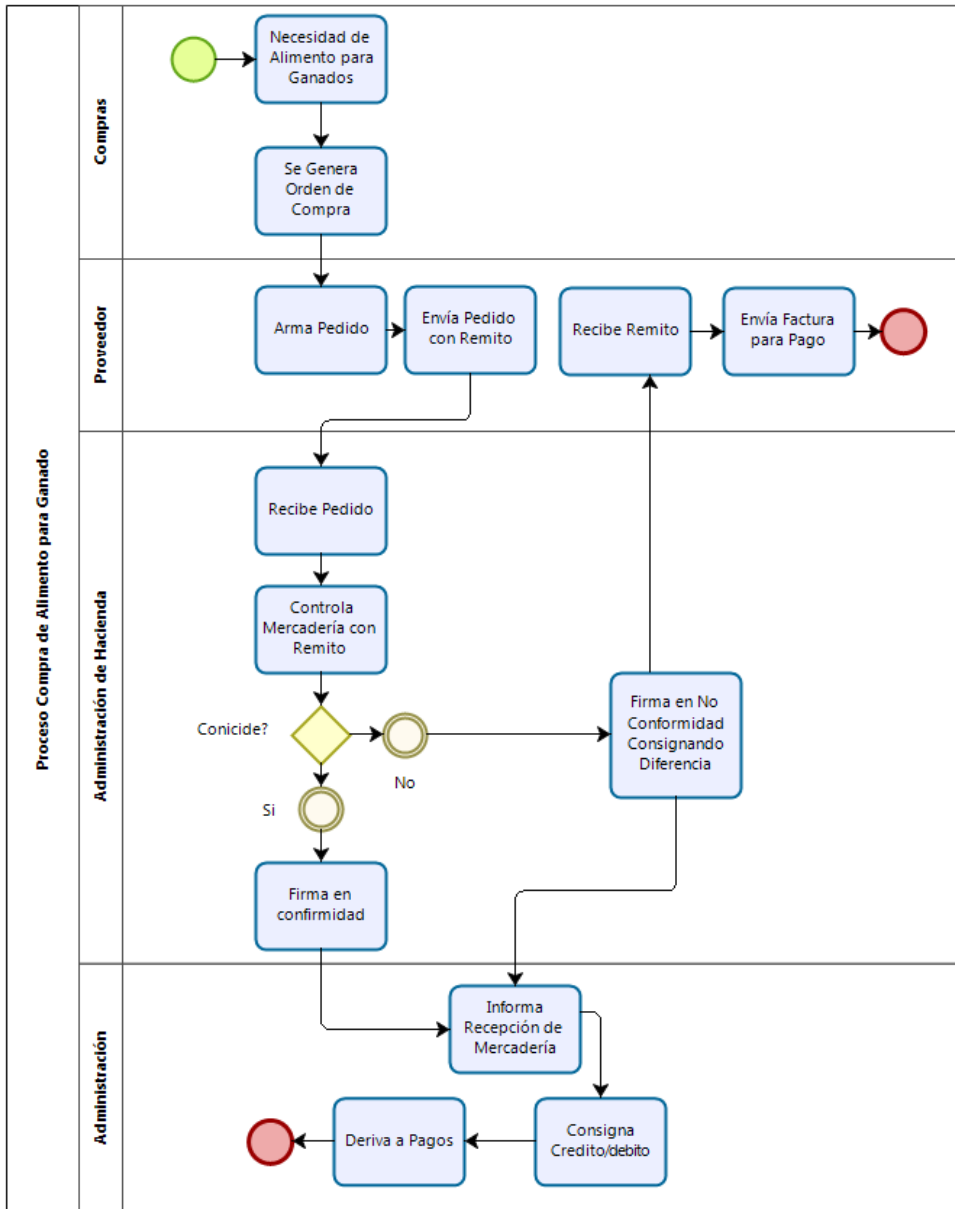
Estas compras se determinan considerando dos pautas. En primer lugar, según la categoría de la hacienda y la cantidad que hay presente en cada lote; en segundo lugar, según la cantidad informada por un veterinario de acuerdo a cada categoría y a la cantidad de kilos que se necesita por cabeza según la categoría.

Una vez que el alimento concentrado llega a alguno de los establecimientos rurales, se recibe el remito correspondiente a esa operación y el mismo en ocasiones es enviado a la sede principal y otras suele traspapelarse en el establecimiento rural. Las pérdidas de esta documentación se producen a menudo, ya que los empleados rurales no suelen tener un cierto grado de formalidad en cuanto al almacenamiento de los remitos, dicha situación termina impactando en el área administrativa- contable debido a que no le permite obtener un registro seguro y permanente de este tipo de documentación para luego analizarlo contra la respectiva factura.

Habitualmente, a fines de cada mes se recibe la factura con los datos vinculados a las dos compras mensuales que se realizan en la empresa, dichas compras se registran en planillas de Excel en el área administrativa. La falta de control en este proceso está vinculada con lo mencionado en el párrafo anterior, razón por la cual los encargados del área contable terminan registrando los datos correspondiente a cada una de las facturas, sin previo control contra su remito. Consecuentemente estas informalidades pueden estar acompañadas de actos de sobrefacturación, manipulación o fraude por parte del proveedor o los mismos empleados.

Por último, se realiza el pago de estos alimentos por medio de un cheque con el sello de la empresa y la firma del presidente Alberto Hugo Domínguez, con vencimiento a 30 días desde la fecha en la cual se recibe la factura en la empresa, y el personal administrativo registra dicho pago en un cuaderno interno, dejando constancia de una serie de datos relacionados con cada una de las operaciones y los proveedores. En este caso cabe mencionar que la empresa realiza el almacenamiento de las facturas en carpetas internas, dichos archivos siguen un orden mensual, dejando constancia de las compras realizadas desde el primer mes del año hasta el cierre del ejercicio contable.

En lo que respecta a la compra de pellet de trigo, la misma se realiza mediante la operación de canje, en donde se recibe el pellet de trigo y se entrega como medio de pago una cierta cantidad del trigo cosechado por la empresa. Básicamente, esta operación consiste en entregar X toneladas de trigo y, de acuerdo al precio del trigo en la época de cosecha, se recibe la cantidad de pellet de trigo acorde a esas X toneladas.



Proceso 2: Proceso Actual de Compra de Alimentos para la Hacienda (Fuente: Elaboración Propia)

- *Compras de Productos Veterinarios para la Hacienda y el Tambo*

En la compra de los productos veterinarios y los productos de la actividad tambera, se debe mencionar que existe un depósito en la sede de la empresa donde están ubicados todos los productos y cada uno de estos son utilizados por distintas personas como por ejemplo, un veterinario, un tambero, el encargado de controlar la hacienda o hasta el propio administrador de hacienda, en todos los casos se utiliza para el cuidado del animal o para lograr un mejoramiento en el rinde diario, de la producción de leche para la vacas del tambo.

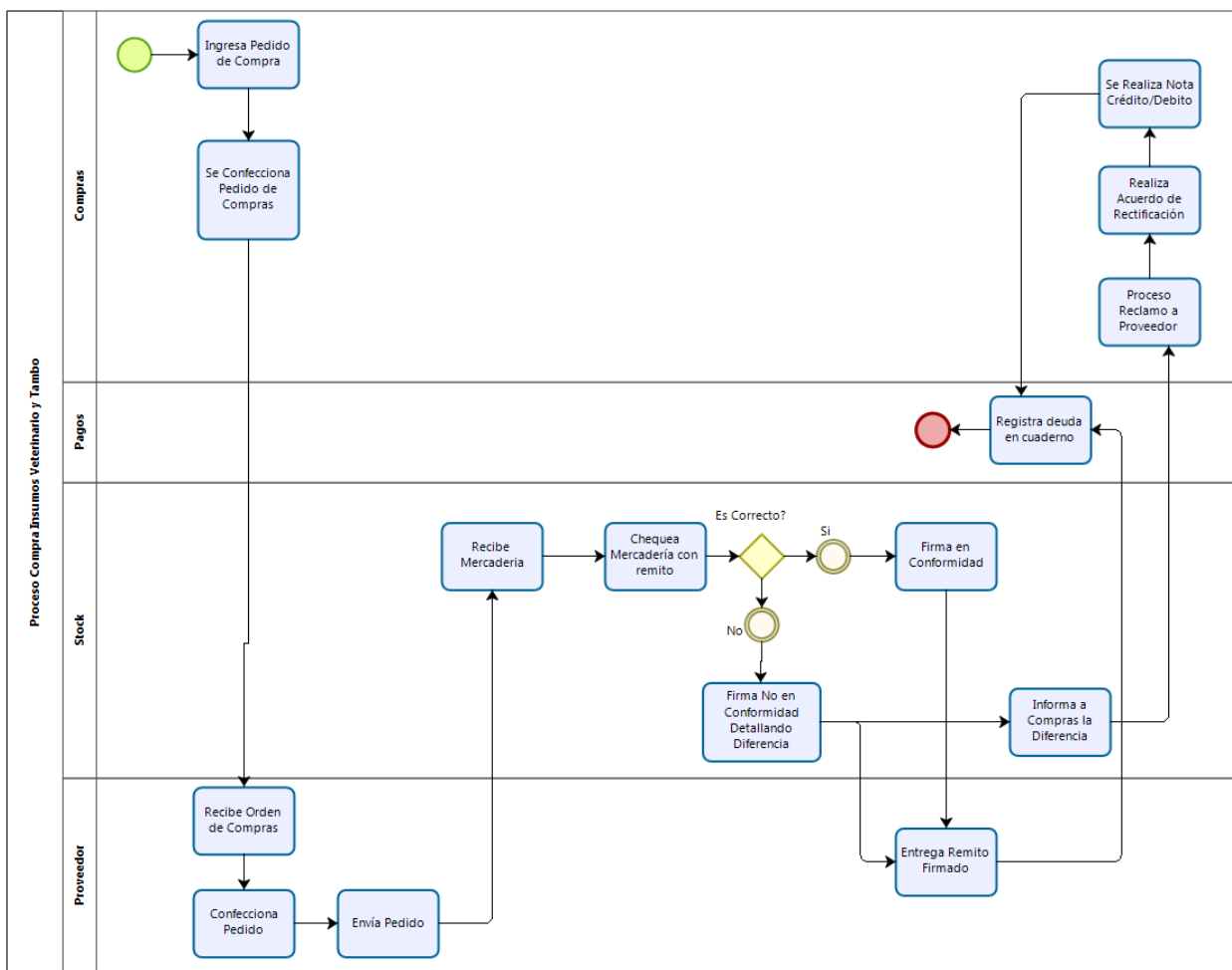
Las compras de productos veterinarios, por lo general se realizan con un único proveedor, aunque la empresa suele evaluar otras alternativas, en este caso los encargos se realizan según el faltante que observen las personas encargadas del depósito o sino por medio del administrador de hacienda quien también suele retirar productos del depósito. Prácticamente la compra de estos productos es de acuerdo a las observaciones informales de los encargados del depósito.

Una vez realizado el pedido de los distintos productos veterinarios, en el lapso de una semana la empresa cuenta con la disponibilidad de los productos comprados.

Cuando llegan los productos veterinarios o los productos para el tambo, en ese mismo momento se entrega el remito en la oficina de la sede principal, donde se debe mencionar que en ocasiones el remito no llega al área administrativa-contable para poder controlarlo con lo facturado, en este punto el encargado del depósito, es quien archiva los remitos y solo por falta de comunicación y de formalidad en el cumplimiento de sus labores, es que no se terminan entregando al contador interno, quien no solo se encarga de almacenarlos en carpetas y registrarlos en la planilla de compras, sino que también los compara contra sus respectivas facturas.

Las facturas que llegan de estos productos las reciben en el área contable y luego se las presentan al presidente de la empresa, quien se encarga de registrarlas al igual que el área contable, para ver cuál es el monto que va a necesitar afrontar la entidad.

Por último, si bien la empresa registra en planillas de Excel las compras de estos productos no emplea un mecanismo de control para llevar el stock de las existencias en depósito de estos productos.



Proceso 3: Proceso Actual de Compras de Productos Veterinarios para la Hacienda y el Tambo (Fuente: Elaboración Propia)

Actividad Agrícola

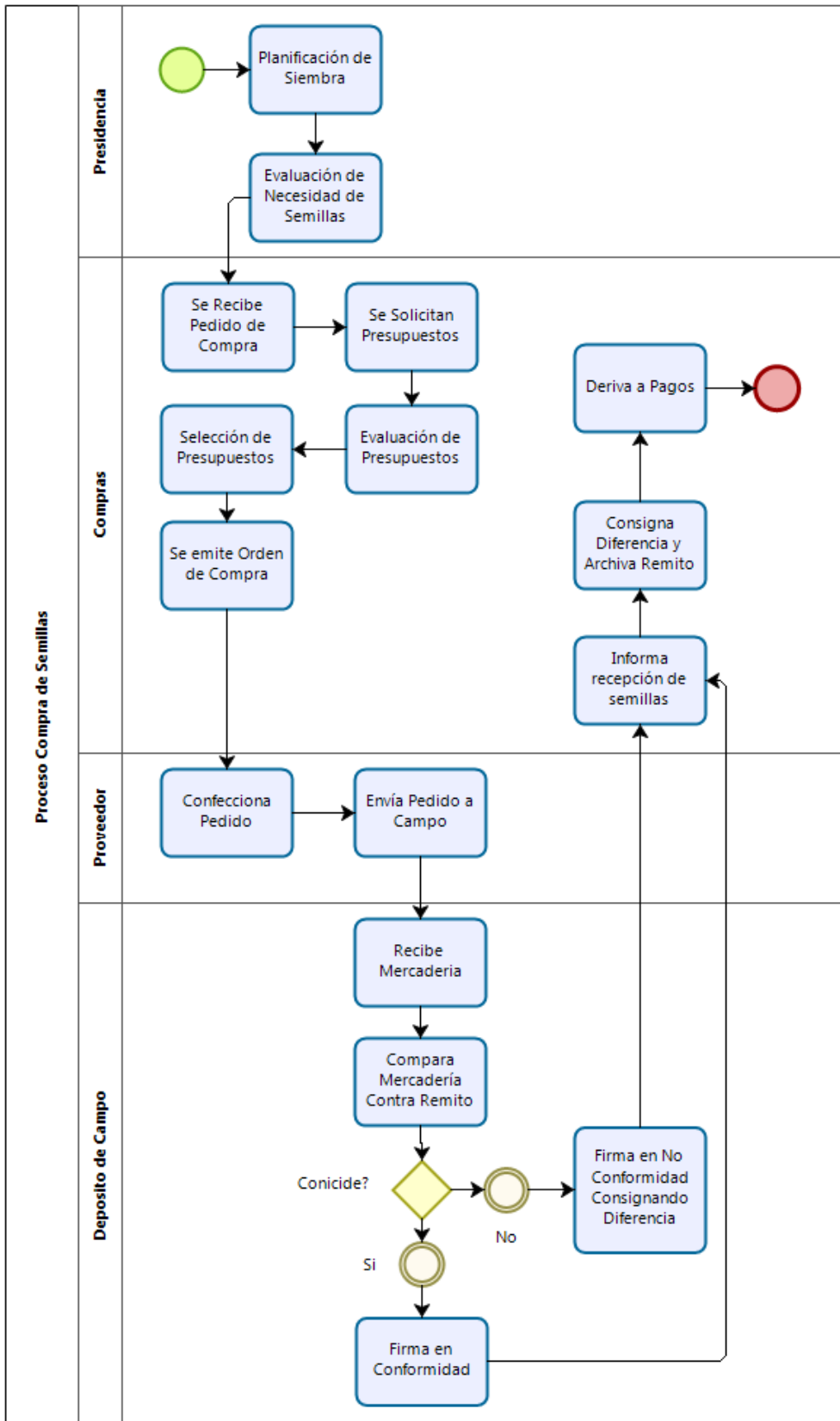
- *Compras de Semillas*

La compra de semillas de soja, maíz o trigo, se realiza a distintos centros de ventas o distribuidores de semillas, optando en la mayoría de los casos por aquel proveedor con el cual se acuerda el mejor precio y plazo de pago. En términos generales, se acuerda un plazo de pago que comprende 30 o 60 días por pago de contado. La compra de estas semillas viene facturada en dólares y la diferencia de cambio que se genera, se cobra en el mismo momento que se produce el vencimiento del cheque.

Una vez acordado el precio y al plazo de pago, el proveedor envía la mercadería, teniendo como destino final, el guardado en el galpón del establecimiento principal de la empresa. Cuando llega a destino, en ese mismo momento se recibe el remito, al igual que en los procesos anteriores, suelen traspapelarse dichos remitos en el campo y por lo tanto no terminan llegando al área administrativa- contable.

Los empleados que trabajan en este establecimiento rural son quienes debe recibir la mercadería y el remito correspondiente a esa misma operación. Como se mencionó en otros procesos las irregularidades en el cumplimiento de estas tareas, terminan impactando no solo en áreas como la de pagos o en el área administrativa- contable, sino que también no deja abierta la posibilidad de obtener un cierto nivel de seguridad razonable en cuanto al control de las compras que la empresa realiza a lo largo de un ejercicio.

En el plazo de una semana se recibe la factura con los datos del pedido realizado por la empresa, siendo registrada cada una de estas compras en planillas de Excel.



Proceso 4: Proceso Actual de Compras de Semillas (Fuente: Elaboración Propia)

- *Compra de Agroquímicos y Fertilizantes*

La compra de agroquímicos y fertilizantes, al igual que la compra de semillas se produce a distintos centros de distribución, de acuerdo al precio y las formas de pago. Por lo general se realiza la compra de todo lo que serían agroquímicos para hacer el barbecho, en este caso el pago de las compras grandes se acuerdan en un plazo que va de 6 a 7 meses y en aquellas compras de menor volumen se estipula un plazo de 30 días aproximadamente.

Básicamente, la empresa realiza la compra de agroquímicos y fertilizantes sólidos y líquidos a Agroservicios Pampeano S.A., esta empresa es la encargada de aplicarlos en los distintos lotes estipulados de ante mano por la sociedad Alberto Domínguez y Hnos.

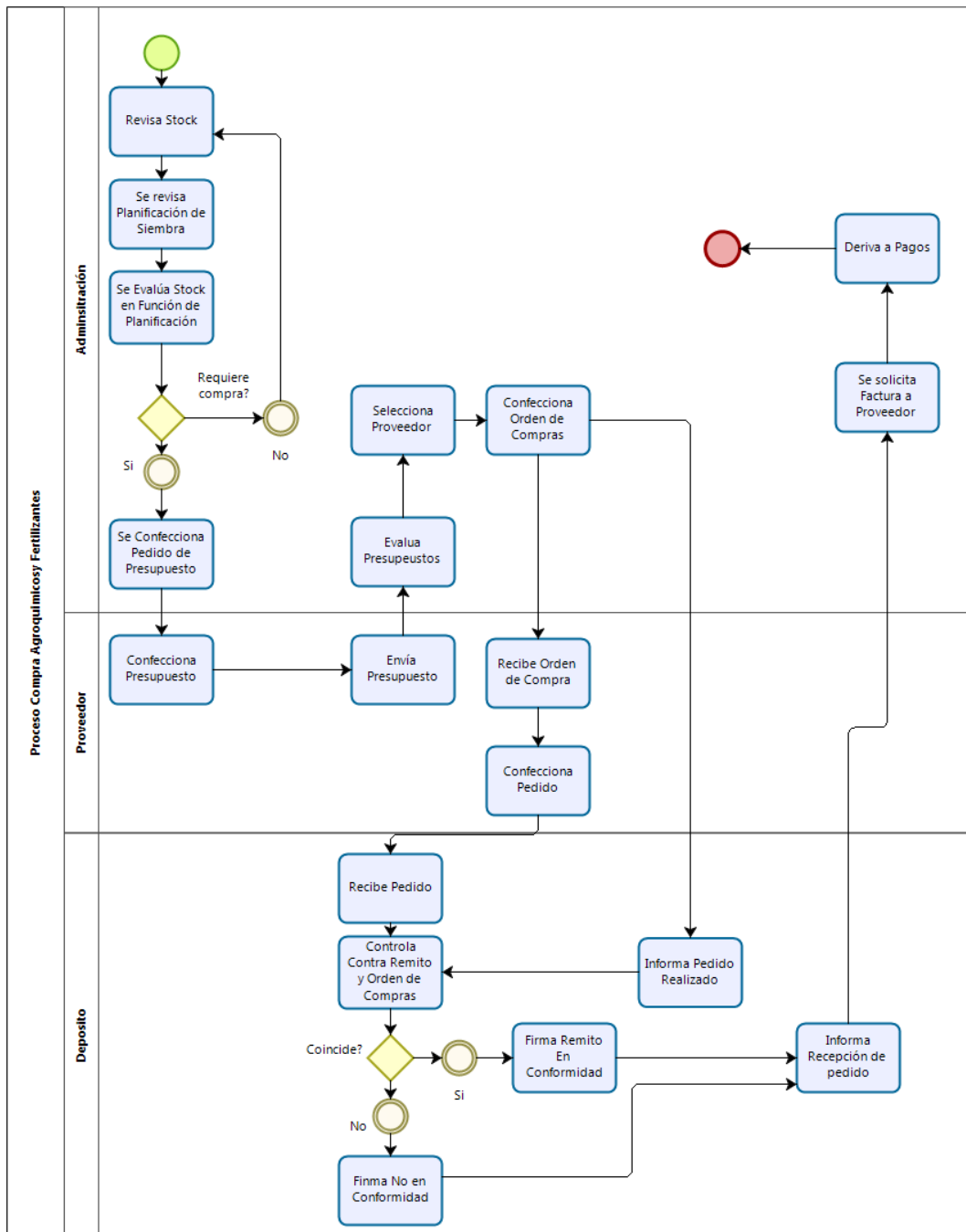
La compra de agroquímicos y fertilizantes, tiene como principal destino el depósito donde se ubica el establecimiento (campo) principal de la empresa, y en ese mismo momento uno de los encargados del establecimiento recibe el remito vinculado con estas compras. Este remito debería tener como destino final, la sede principal de la empresa para controlarlo con la factura y ver que no existan diferencias, es importante destacar que en ocasiones el remito no llega a la sede de la empresa donde se ubica la oficina administrativa y contable, siendo este uno de los problemas más recurrentes en los diferentes procesos, afectando el control interno y brindando posibilidades para actos de corrupción.

En lo relacionado a este tipo de compras, la gran parte se realiza por medio del canje, básicamente esto consiste en realizar el cambio de agroquímicos por la cosecha que obtiene la empresa.

En cuanto a la aplicación de fertilizantes, se debe destacar que representa un gasto importante para la empresa, ya que se trata del mayor importe anual que enfrenta la entidad. En este caso, se arregla con los proveedores para pagarle este servicio recibido en un plazo

que comprende entre 10 y 12 cuotas al año ya que se trata de un costo significativo. La empresa encargada de proveer este servicio, emite un remito con la cantidad de litros usados y la cantidad de hectáreas en las cuales se aplican estos productos, el mismo es entregado al encargado rural.

En lo que respecta a este tipo de insumos, el control es necesario y urgente, ya que el robo de agroquímicos o fertilizantes, por el costo que estos tienen, puede afectar sensiblemente el resultado de la empresa. Teniendo en cuenta que estos productos permiten optimizar el rinde por hectárea como lograr un grano de calidad, que se apliquen menos productos de los necesarios por que los empleados sustraen, puede perjudicar financieramente a la empresa.



Proceso 5: Proceso actual de Compra de Agroquímicos y Fertilizantes (Fuente: Elaboración Propia)

Procesos de Pagos

- *Pagos Realizados*

El control de los pagos a los cuales se enfrenta la empresa, se realizan a través del presidente, quien recibe del área administrativa- contable todas las facturas vinculadas a las distintas compras que se llevan a cabo en la empresa. Según el tipo de pago del que se trate, el mismo presidente es quien decide qué medio de pago utilizará la empresa.

Por lo general la empresa utiliza una serie de medios de pagos, como el pago por medio de operaciones de canje, el pago con cheque propios o de terceros, el pago mediante transferencia bancaria y en algunos casos el pago en efectivo.

Cada uno de estos medios de pagos es utilizado con distintos propósitos, en cuanto al uso de los cheques propios o de terceros en ambos casos son empleados para cancelar los costos y los gastos más significativos que realiza la empresa, como la compra de semillas y de agroquímicos y fertilizantes, como así también se utilizan para pagar otros conceptos de menor representatividad numérico, como por ejemplo el servicios de reparación y mantenimiento.

Las operaciones vinculadas con las transferencias bancarias y el efectivo, directamente son empleados para pagar deudas, costos y gastos que representan un importe menos significativo para la empresa, como es el pago de sueldos, impuestos, entre otros conceptos.

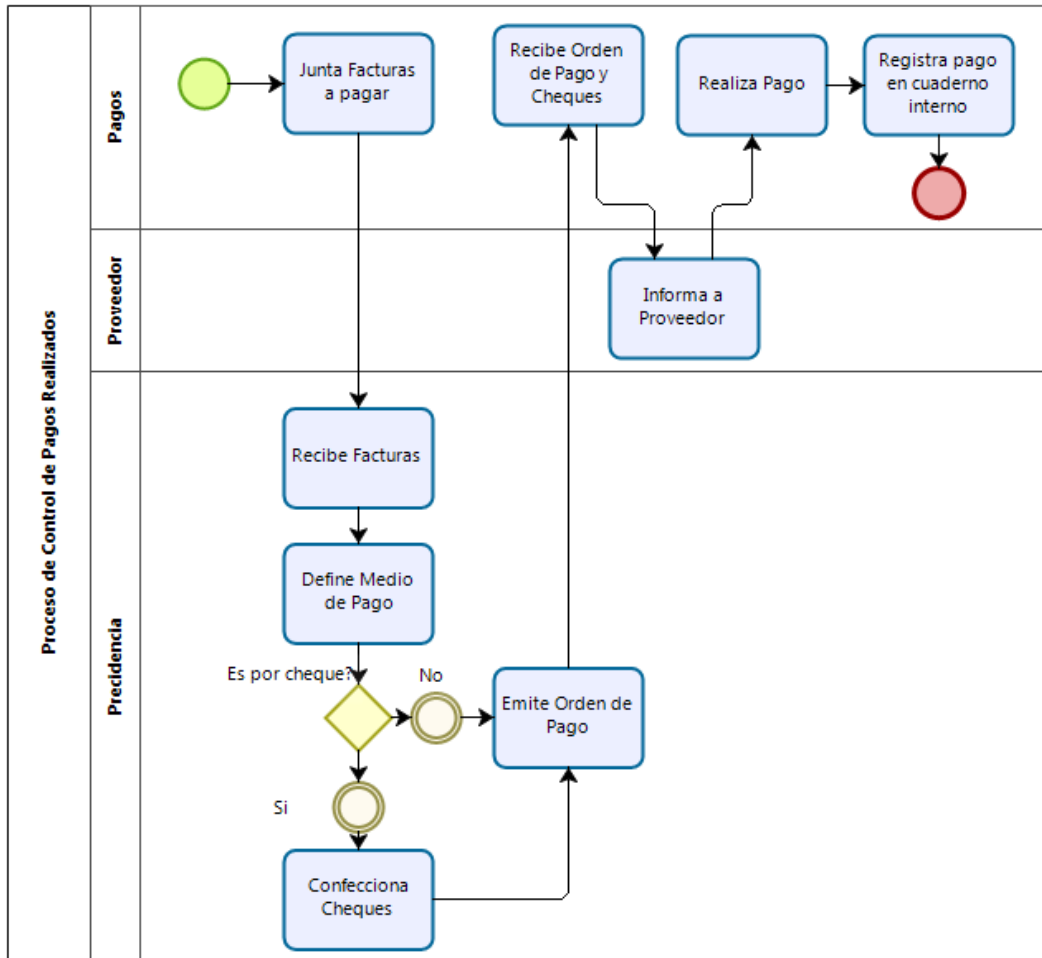
Ante el uso de estos medios de pago, cabe mencionar que el único responsable de elegir uno u otro medio de pago siempre es el presidente de la empresa, quien según sus propias conclusiones opta por uno de estos.

Elegido uno de estos medios de pago, se le informa al encargado del área administrativa, quien se encarga de guardar cada pago, hasta el momento en el cual el proveedor pasa a retirarlo o hasta el día en el cual es entregado a los proveedores por alguno de los miembros de la empresa o del área administrativa- contable.

Por último el personal administrativo anota en un cuaderno interno los pagos que pertenecen a cada proveedor y a medida que se van cancelando se marcan como pagos entregados.

El cuaderno interno, se podrá observar en diferentes procesos, es un cuaderno A4 donde se registra la información y que es utilizado por el personal del área administrativa. Esta forma de registro muestra de manera explícita la falta de formalización como la escasa sistematización de la información, todo lo cual responde a las características de empresas Pymes familiares, que a su vez con la incorporación de la segunda o tercera generación se puede llegar a observar la profesionalización de los miembros de la familia empresaria.

De hecho, en Alberto Domínguez y Hnos. S.A., recién a finales de 2017 se incorporó el primer miembro de la familia empresaria con aspiraciones de título profesional relacionado al área administrativa contable, lo cual demostró la necesidad de formalizar los procesos involucrados en el área. Necesidad también manifiesta explícitamente por el Contador interno de la empresa, que fue incorporado en junio de 2017.



Proceso 6: Proceso actual de Pagos Realizados (Fuente: Elaboración Propia)

- *Control de medios de pago*

La empresa Alberto Domínguez y Hnos. S.A., cuenta con distintos medios para cancelar los pagos adeudados a los proveedores, los cuales han sido mencionado en el apartado anterior, aunque es importante remarcar que estos medios de pago no son controlados de la misma manera y en algunos casos no existe un registro detallado de estos.

Uno de los tipos de pagos más empleados por la empresa es el pago mediante operaciones de canje, ante cada uno de estos pagos, el presidente de la empresa es quien se encarga de organizar y a la vez controlar, el cumplimiento tanto del proveedor como de su empresa. Siendo registrados estos movimientos por parte del presidente en un cuaderno propio, y luego este registro llevado a mano, es entregado al área administrativa- contable, la cual se encarga de registrarlo en Excel.

Otro medio de pago utilizado en la empresa es el pago mediante cheques propios o de terceros, estos pagos son controlados en planillas de Excel, dejando constancia de la fecha de entrega, fecha de vencimiento, número de cheque, importe, destinatario y la persona encargada de entregar los cheques. Por lo general como se mencionó en el proceso anterior este medio de pago se utiliza para cancelar los pagos de mayor volumen en la empresa, aunque en ocasiones se emplean para realizar pagos menos significativos.

Respecto del pago realizado con cheques, durante 2016 la empresa detectó que un empleado cometió robo de cheques propios y de terceros. La empresa cobraba o confeccionaban cheques de diferentes montos destinados a pagar a proveedores, y se detectó un faltante gracias al reclamo directo de un proveedor de agroquímicos a la dirección. Ante esta situación, se realizó una investigación y se detectó que el empleado durante 1 año, por lo menos, había cometido irregularidades en pagos y cobranzas, como también había sustraído productos veterinarios y de tambo, ya que tenía acceso a los depósitos.

De acuerdo a lo relevado por la dirección, debido a la falta de registros en cuanto al stock de productos no se puede estimar la cantidad robada, aunque por declaraciones de otro personal de la empresa se pudo constatar el robo fehaciente aunque no los montos totales. El empleado que realizó esta declaración lo hizo al momento de que la persona fue despedida de Alberto Dominguez y Hermanos S.A., por miedo a represalias, ya que quien cometía los fraudes debido a la posición que tenía en la empresa podía involucrar falsamente a otros empleados.

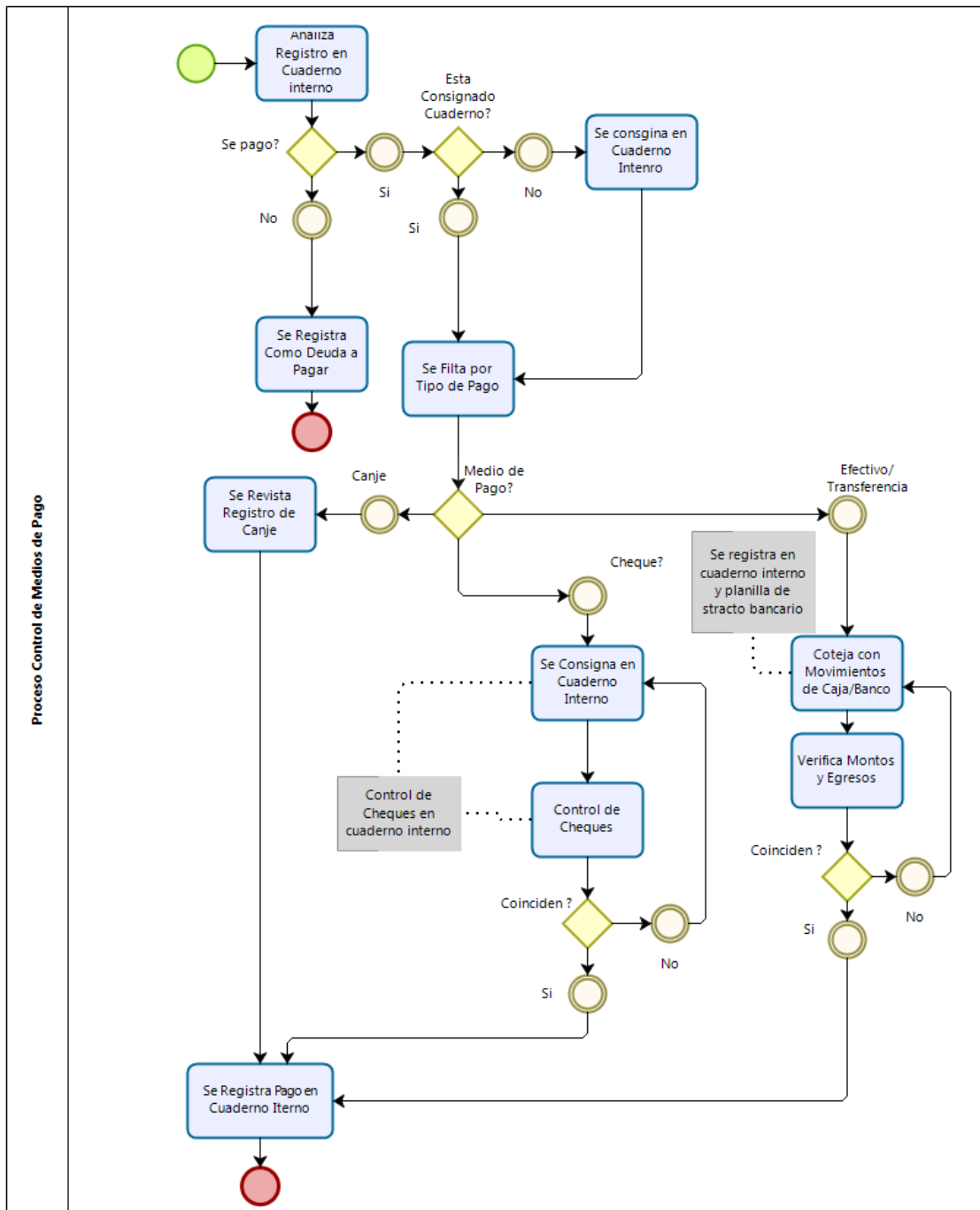
En relación a los cheques, de acuerdo a los registros de la investigación realizada por la dirección, se pudo establecer los siguientes montos:

Medio de Pago	Cant.	Monto total aproximado
Cheque de terceros	8	\$ 420.000,00
Cheques propios	3	\$ 180.000,00
Total	11	\$ 600.000,00

Tabla 5: Perdida de Cheques por Fraude (Fuente: Elaboración Propia en base a Alberto Dominguez y Hermanos S.A., 2017)

El monto total detectado en robo de cheques representa el 7% de las utilidades registradas en el estado contable de 2016. Si bien algunos de los cheques pudieron ser recuperados, la suma total que se recuperó 8 meses después de ser despedido el empleado, fue de \$150.000 aproximadamente, por lo cual la empresa perdió \$450.000 aproximadamente, sin contar los productos veterinarios que al no poseer control no puede ser estimado.

Por último se encuentran los pagos realizados por medio de transferencia bancario o en efectivo, en ambos casos, se trata de pagos pocos frecuentes en la empresa, y su principal uso está destinado al pago de proveedores con montos pocos significativos para la empresa o al pago de sueldos e impuestos como se mencionó recientemente en el proceso de pagos. Estos pagos se registran en cuadernos internos (Anexo I), especificando el nombre del proveedor y las personas que realizan dichos pagos, entre otros detalles.



Proceso 7: proceso actual de Control de medios de pago (Fuente: Elaboración Propia)

Procesos de Ventas

- *Ventas y Cobranzas de hacienda*

La venta de hacienda, se realiza por medio de remates ferias organizados por la empresa Testa Lelli Liaudat y CIA, quien actúa como comisionista, por lo general las ferias se realizan en forma quincenal o mensual. El precio de venta es fijado de acuerdo a la cotización del mercado, en la fecha que llega a destino la hacienda. Cabe aclarar que en ciertas ocasiones la sociedad Alberto Domínguez y Hnos. realiza ventas de hacienda por medio de remates-ferias realizados por la empresa Ferias Mark SRL.

La entidad Alberto Domínguez y Hnos. S.A., es la encargada de contratar el servicio de camión jaula, estando a cargo tanto, del pago del servicio como del flete por el traslado del ganado hasta la ciudad donde se produce la feria. Ante cada remate feria, la empresa envía vacas y novillos formados que son aptos para ser comercializados por el cliente en el remate. Son pocas las veces que se envían vacas o novillos de invernada (no formados).

Cuando se produce el traslado de la hacienda desde los distintos establecimientos de la empresa hasta la localidad donde se realizan los remates ferias, se realiza la correspondiente guía de hacienda para poder trasladar el ganado. El mismo día que parte el camión jaula con la hacienda, se registra en planilla de Excel que se denomina “venta de ganado”, la cantidad de hacienda que sale de los establecimientos y la cotización actual.

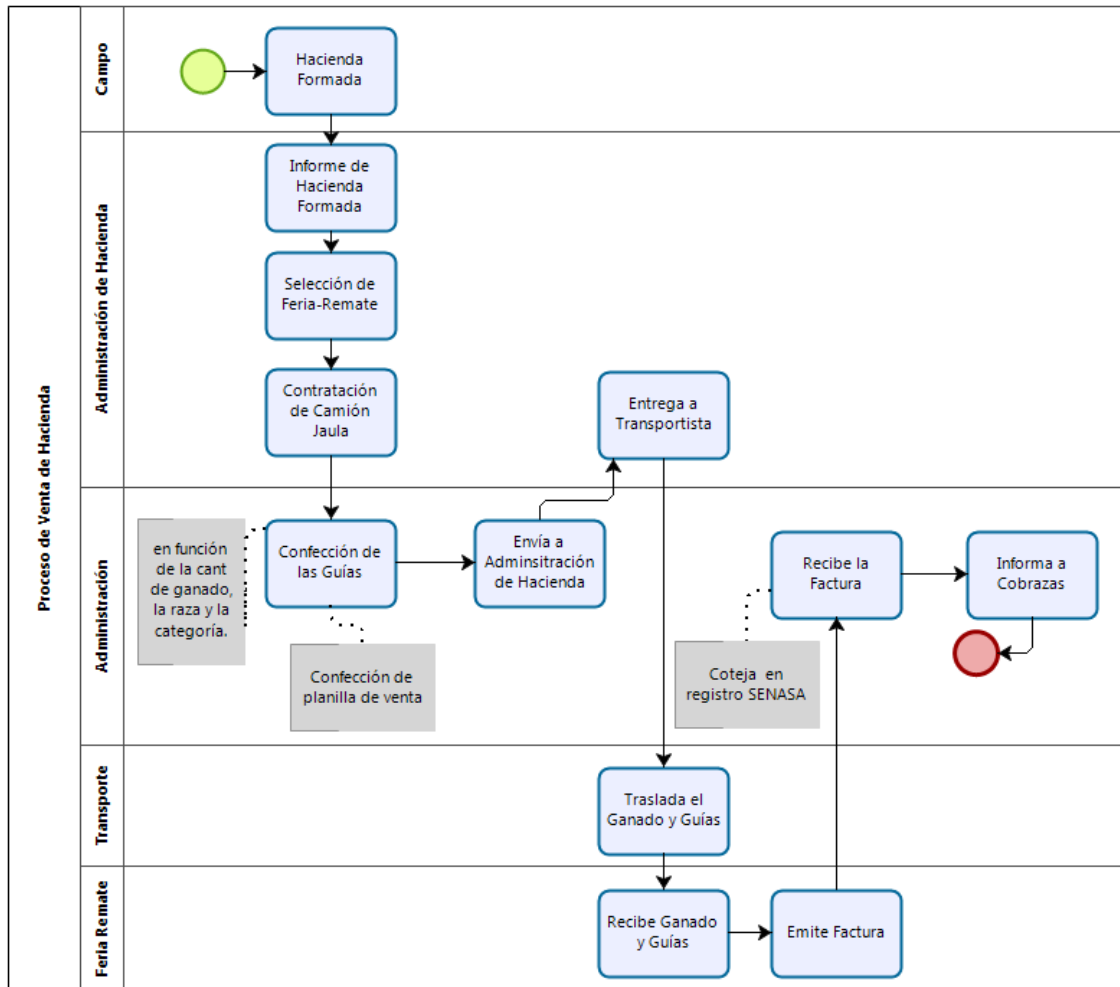
Las cobranzas por las ventas de ganado se realizan de acuerdo a la cantidad de veces que la empresa asiste a los remates ferias organizados por el cliente Testa Lelli Liaudat y CIA.

Una vez ubicados en el establecimiento donde se llevara a cabo el remate feria, se reciben los cheques correspondientes a la cantidad de kilos por cabezas de hacienda, siendo el vencimiento de estos cheques a 30 días.

En este caso en particular, hace un tiempo que existe el registro fiscal de hacienda y carne bovina, este organismo se encarga de controlar que el IVA sea transferido mediante CBU y que no esté incluido en el valor de los cheques.

El proceso de compra y venta de hacienda es una actividad que está reglamentada por instituciones como el SENASA, quienes llevan registro del movimiento de cabezas por lo cual la principal intervención se debe orientar a la formalización de los procesos y actualización de información, como al manejo de stock.

Debido a que la empresa debe realizar una declaración ante SENASA del movimiento de animales como del nacimiento y muerte, este ente posee un control de los mismos, sin embargo la falta de control interno de stock, como se verá más adelante, es el principal problema, ya que la empresa debe confiar en los registros externos sin control interno de stock de cabezas.



Proceso 8: Proceso Actual de Ventas y Cobranzas de hacienda(Fuente: Elaboración Propia)

- **Traslados de hacienda**

Los traslados de hacienda que realiza la empresa desde los establecimientos rurales hacia la ciudad donde se lleva a cabo el remate-feria o viceversa desde los remates-ferias hacia uno de los campos de la empresa Alberto Domínguez y Hnos. S.A., en ambos casos la empresa es quien se hace cargo del pago del flete. Esto quiere decir que paga el flete relacionado tanto a las compras como a las ventas de hacienda.

La razón por la cual la sociedad Alberto Domínguez y Hnos. debe soportar el gasto de los fletes relacionados a cada una de las compras y ventas de hacienda, se debe a que la empresa encargada de organizar los remates-ferias actúa en el mercado como consignataria.

Ante cada compra de vientres o reproductores y ante cada venta de hacienda formada, la empresa Alberto Domínguez y Hnos. S.A. es la encargada de contratar el servicio de camión jaula, acordando en ese mismo momento un precio total por cada camión jaula completo. Una vez contratado el servicio de camión jaula, se procede a realizar la carga y el pesaje de la hacienda.

Por otro lado en el área administrativa se realiza la guía de traslado correspondiente a cada salida de hacienda, siendo el documento que permite el libre traslado del ganado desde distintos establecimientos. Por último, se realiza el pago del flete en el mismo día que se produce el traslado del camión jaula completo y se registra dicho pago.

- *Ventas y Cobranzas de la producción lechera*

La venta de leche se lleva a cabo todos los días del mes, la empresa Alberto Domínguez y Hnos. S.A., trabaja con un único cliente en el desarrollo diario de esta actividad, dicho cliente es Punta del Agua S.A., quien es el encargado de pasar todos los días del año a retirar la cantidad de litros producidos en los tambos, dejando en ese mismo

momento un remito al encargado rural, con los datos correspondientes a cada operación diaria.

La sociedad Alberto Domínguez y Hnos., toma diariamente una muestra de leche para analizar su calidad y ver que no exista diferencia en cuanto a lo informado por el cliente una vez que llega a destino la materia prima.

Los remitos entregados a los propios tamberos, tienen como destino final, el almacenamiento en carpetas propias de los tamberos, motivo por el cual suelen traspapelarse estos remitos.

Si bien esta documentación es archivada por los tamberos en carpetas propias, la misma no termina cumpliendo con su destino final. En los distintos meses del año hay momentos en los cuales llega con regularidad y otros en los que directamente no llegan al área contable; por otro lado, cuando las carpetas llegan muchas veces están incompletas, ya que de los 30 o 31 días de venta, se entregan 20 o 25 remitos, faltando registro de algunas ventas.

En el caso de las ventas de leche, el cliente no solamente se hace cargo del transporte de la leche sino también del flete, y ella misma es quien se encarga de realizar un análisis sobre los litros producidos, con el propósito de determinar la calidad de la leche y así determinar el precio final a pagar.

Una vez recolectada la leche, en el transcurso del 20 al 25 del mes siguiente, la empresa que actúa como cliente realiza un anticipo que equivale al 35% de los valores adeudados, en este caso los anticipos se realizan con cheques con vencimiento a fin de ese mes, y el resto del valor se recibe a mediados del mes subsiguiente, siendo en este caso el plazo de 45 días desde la fecha de recolección de la materia prima, lo cual lleva a un plazo de aproximadamente de un mes y medio en cobrar la producción.

Por último, el contador interno se informa sobre la producción mensual total directamente desde la página web del cliente, con el propósito de llevar en una planilla de Excel el cálculo del importe total a cobrar; y además a fin de mes cuando la empresa Punta del Agua S.A. envían vía mail la liquidación mensual se controla contra la planilla recién mencionada.

En este punto radica una de las principales debilidades en lo que respecta al control de tambo, ya que el contador de Alberto Dominguez y Hnos. S.A. debe confiar en la carga que el cliente realiza de los datos para estimar las ventas, no pudiendo realizar reclamos en relación a potenciales diferencias en cuanto a cantidades, y dando lugar al cliente para que realice fraude. Es importante recordar que la relación comercial con esta empresa es seria, aunque no deja de ser un cliente nuevo que no se conoce en cuanto a sus actividades y ética profesional. Lo mismo sucedería en caso de que la empresa contara con mayor producción o decidiera diversificar su cartera de clientes para este producto, dando lugar a posibilidades de fraude por otros clientes.

En lo que respecta al desarrollo de la actividad tambera, nuevamente aparece el problema de la falta de formalidad en los procesos, pero debido a que los empleados cobran comisiones por ventas, las acciones de malversación de la materia prima perjudican a los empleados también, por lo cual que estos actos se desarrollen es menos probable.

Debido al alto grado de informalidad y la falta de consistencia en cuanto a los registros internos de producción de leche, como de almacenamiento de los remitos entregados, la empresa se ve obligada a llevar los registros contables por medio de la página web y declaraciones del cliente, información que se le entrega al contador externo y es lo que se declara en los estados contables.

En este sentido, nuevamente aparece la confianza como principal elemento para el registro interno de ventas, similar a lo que sucede con la venta de cereales, por lo cual es fundamental que la empresa pueda iniciar registros propios que permitan desarrollar un mejor control de las actividades y disminuir la pérdida potencial.

Aunque en la empresa no se declara haber detectado fraude o pérdida de insumos de manera asidua, el encargado de los tambos ha observado que en ciertas ocasiones la información sobre la producción declarada por los peones no coincide con los datos expuestos en la página web del cliente, suponiendo que la empresa perdiera un 1% de la producción de leche, se podría observar la siguiente pérdida económica:

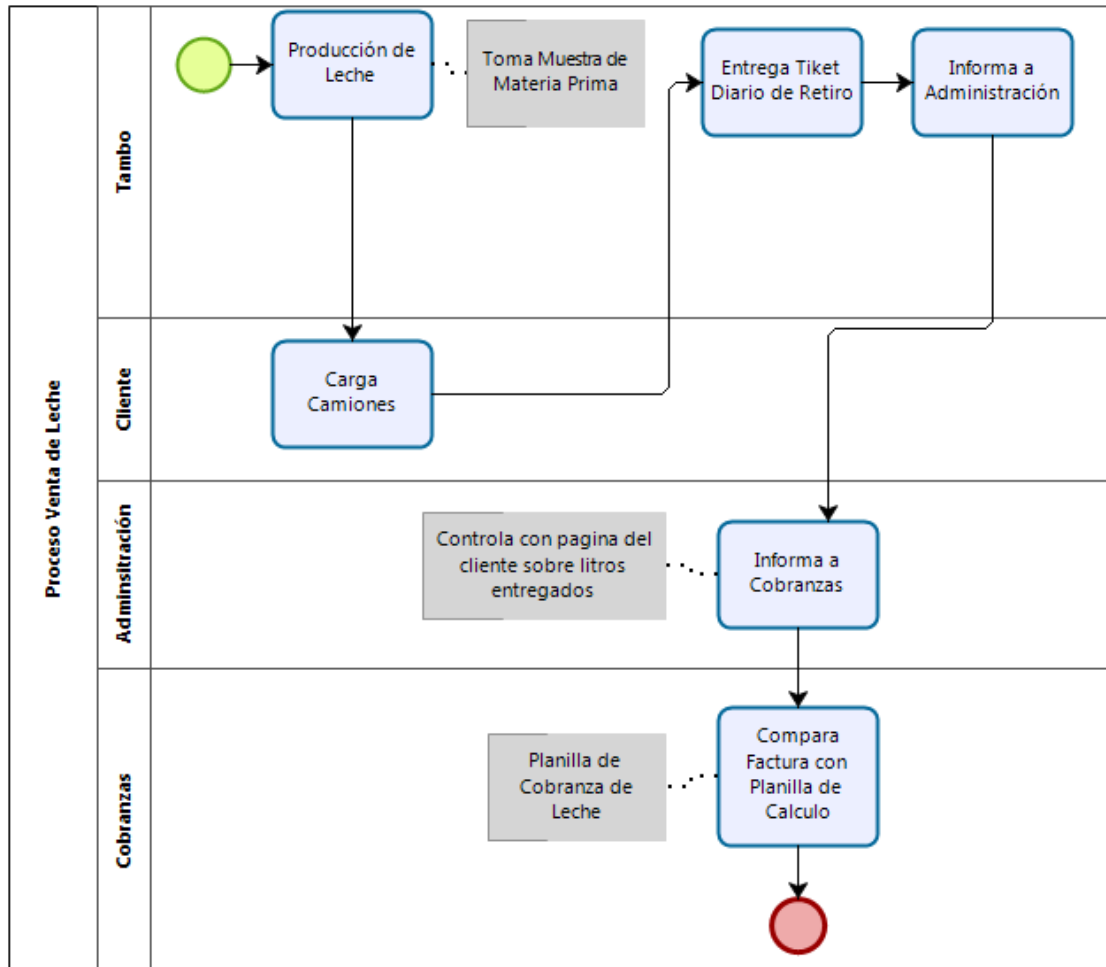
Tambo	Cant. de litros diarios promedios	Cant. de litros mensuales (30 días promedio)	Cant. de Litros anuales	Precio x Litro (Fecha: 03/01/2018)	Ganancia total
249	5.500,00	165.000,00	1.980.000,00	\$ 5,82	\$11.523.600,00
250	6.500,00	195.000,00	2.340.000,00	\$ 5,82	\$13.618.800,00
Pérdida del 1%	120	3600	43200	\$5,82	\$ 251.424,00

Tabla 6: Estimación de Pérdida de producción de leche anual (Fuente: Elaboración Propia en base a Alberto Dominguez y Hnos. S.A., 20179

Como se puede observar previamente, la pérdida del 1% de la producción por el motivo que fuera, incluso el mal registro del tambo de los litros entregados, que son aproximadamente 43.200 litros anuales, representan una pérdida del 3,10% de las utilidades registradas en 2016.

Por lo cual, es importante en esta instancia el control interno tanto de los litros producidos y entregados como el control del circuito de cobranzas a los clientes del tambo, debido a que este dura entre uno y dos meses, y se realiza en porcentajes y metodologías diferentes, como se mencionó previamente.

El registro de pagos del cliente de estas actividades se lleva a cabo en la Planilla de Cobranzas de Leche, en un Excel propio de la empresa y es desarrollada por el contador interno actual, la cual a su vez se confecciona de acuerdo a los datos brindados por el cliente en su página web y no en base a una planilla de stock propia.



Proceso 9: Proceso Actual de Ventas y Cobranzas de la producción lechera (Fuente: Elaboración Propia)

- *Ventas y Cobranzas de cereales*

Por último se describen los procesos de ventas y cobros vinculados a la actividad agrícola, dicho sector se encuentra integrado por las ventas de soja, maíz y trigo. Las ventas de estos cereales, se realizan a comercios o industrias afines, en el caso del trigo se vende a molinos o exportadores, y en el caso de la soja y el maíz las ventas se formalizan con AGD o exportadores. En cuanto a la cosecha de maíz, un 75% se utiliza para autoconsumo en la empresa tanto en la actividad tambera como ganadera, y el otro 25% se vende al cliente ya mencionado.

En el momento correspondiente a la cosecha de cada uno de estos cereales, existen dos destinos posibles para los cereales recolectados por la empresa. En primer lugar, se produce el traslado directo de camiones desde los campos cosechados hacia las plantas de los clientes mencionados anteriormente, esto se debe a cuestiones de logística; y como segundo destino, aparece el traslado hacia la planta de silo propia con la cual cuenta la empresa; es importante mencionar, que en este caso muchas veces las ventas de estos cereales, ya sea la soja, el maíz o el trigo, se realizan según las necesidades financieras, las posibilidades de inversión o especulando con los precios de acuerdo al mercado del cereal.

En el caso del traslado directo a los clientes, cabe destacar que la empresa Alberto Dominguez y Hnos. S.A., no tienen la posibilidad de realizar el pesaje de estos camiones mediante el uso de la balanza propia de la empresa. Caso contrario a los traslados que salen desde la planta de silos, donde sí se pesa la cantidad de kilos que salen desde la planta hacia alguno de estos clientes.

Ante cada uno de estos traslados, la empresa se encarga de realizar la carta de porte correspondiente a cada uno de los camiones que salen tanto desde los mismos campos o desde la planta de silo. Dicha carta de porte, contiene todos los datos que le permite circular a

los camiones, sin ningún inconveniente, siempre y cuando los datos ingresados en la misma sean los correctos a cada camión y a cada una de las ventas de cereal.

Todas estas ventas de los cereales cosechados durante el período correspondiente a cada cereal, comprenden un plazo de cobro aproximado de 7 a 10 días, cobrando estos importes a favor por medio de cheques o transferencia bancaria.

En el proceso de venta de cereales existen procedimientos internos que deben ser contemplados. En primera instancia la producción y cosecha, donde se debe realizar un seguimiento de la producción de cada cereal como de su forma de almacenamiento, ya que el silo bolsa cumple la función de almacenar el picado de maíz para consumo propio y la planta de silo acopia los granos de los cereales para su posterior venta a clientes.

Por otro lado, se encuentra el proceso de carga, distribución y logística de la producción, este es un costo extra que puede generar problemas, principalmente en cuanto a pérdidas en el proceso de traslado o almacenamiento para posterior venta. Finalmente, el pesaje de los granos en la planta, previo al traslado al cliente, es un factor clave al momento de la facturación, ya que se pueden presentar inconsistencias entre lo que pesa la empresa y lo que plantea el cliente.

Las diferencias registradas, de acuerdo a los documentos de la empresa en el caso de uno de los clientes, son mayores en relación al nivel de venta, por ejemplo se han encontrado diferencias de 1000 kilos en ventas de hasta 35.000 kilos. Supuestamente, desde la empresa se envió un camión con 32.000 kg, y en el cliente pesa 31.000 kg. Por otro lado, con el segundo cliente de cereales, la diferencia es variable de acuerdo a los documentos, encontrando envíos con registros menores, entre 100 y 300 kg, y con registros mayores, con la misma variabilidad, que implicarían una mayor ganancia a Alberto Domínguez y Hnos. S.A.

A continuación se tomaron 20 envíos aleatorios de la última cosecha de soja a AGD, que es el cliente con el cual se presentan diferencias promedios de hasta 1000 kg por envío, que representan aproximadamente el 4% del peso total del envío. Teniendo en cuenta una pérdida constante del 4% en peso, y un precio de \$4010 la tonelada, de acuerdo a los registros, en 20 envíos que realizó la empresa podría estar perdiendo un total de 26.060 kg (Equivalente a un camión completo con acoplado) y un valor de \$104.500,60, como se puede observar en la siguiente tabla:

Nº de Envío	Precio Kg	En Kg		En \$		Diferencia	
		Envío	Recepción	Envío	Recepción	Kg	\$
1	\$ 4,01	32000	30720	\$ 128.320,00	\$ 123.187,20	1280	\$ 5.132,80
2	\$ 4,01	35000	33600	\$ 140.350,00	\$ 134.736,00	1400	\$ 5.614,00
3	\$ 4,01	33000	31680	\$ 132.330,00	\$ 127.036,80	1320	\$ 5.293,20
4	\$ 4,01	32000	30720	\$ 128.320,00	\$ 123.187,20	1280	\$ 5.132,80
5	\$ 4,01	32500	31200	\$ 130.325,00	\$ 125.112,00	1300	\$ 5.213,00
6	\$ 4,01	32000	30720	\$ 128.320,00	\$ 123.187,20	1280	\$ 5.132,80
7	\$ 4,01	29000	27840	\$ 116.290,00	\$ 111.638,40	1160	\$ 4.651,60
8	\$ 4,01	32500	31200	\$ 130.325,00	\$ 125.112,00	1300	\$ 5.213,00
9	\$ 4,01	30500	29280	\$ 122.305,00	\$ 117.412,80	1220	\$ 4.892,20
10	\$ 4,01	33500	32160	\$ 134.335,00	\$ 128.961,60	1340	\$ 5.373,40
11	\$ 4,01	32000	30720	\$ 128.320,00	\$ 123.187,20	1280	\$ 5.132,80
12	\$ 4,01	33500	32160	\$ 134.335,00	\$ 128.961,60	1340	\$ 5.373,40
13	\$ 4,01	33000	31680	\$ 132.330,00	\$ 127.036,80	1320	\$ 5.293,20
14	\$ 4,01	31500	30240	\$ 126.315,00	\$ 121.262,40	1260	\$ 5.052,60
15	\$ 4,01	35000	33600	\$ 140.350,00	\$ 134.736,00	1400	\$ 5.614,00
16	\$ 4,01	31500	30240	\$ 126.315,00	\$ 121.262,40	1260	\$ 5.052,60
17	\$ 4,01	32000	30720	\$ 128.320,00	\$ 123.187,20	1280	\$ 5.132,80
18	\$ 4,01	32500	31200	\$ 130.325,00	\$ 125.112,00	1300	\$ 5.213,00
19	\$ 4,01	35000	33600	\$ 140.350,00	\$ 134.736,00	1400	\$ 5.614,00
20	\$ 4,01	33500	32160	\$ 134.335,00	\$ 128.961,60	1340	\$ 5.373,40
						26060	\$ 104.500,60

Tabla 7: Análisis de pérdida en traslado de soja (Fuente: Elaboración Propia en base a Alberto Domínguez y Hnos. S.A., 2017)

También se consideró la posibilidad de acciones específicas que hoy la empresa no tiene en cuenta y el costo que esto representaría en relación a la pérdida antes mencionada, es importante tener en cuenta que la empresa no desarrolla las acciones de control principalmente por falta de cultura empresarial en cuanto al control interno, y por otro lado porque esto implicaría movimientos de logística extras. Que debido a la falta de control, la empresa nunca analizó el resultado de la diferencia de pesaje como potencial pérdida financiera, confiando nuevamente en el cliente y los datos arrojados por estos.

Se contemplaron dos posibilidades, la primera volver el camión al punto de origen para un pesaje nuevo y volver a enviarlo al cliente, lo que implicaría un gasto extra en flete, y la segunda pagar el pesaje en una balanza de terceros que se considere que está alineada para compararlo con la balanza propia, con el objetivo de cotejar la diferencia con los camiones.

Tomando como punto de partida los 20 camiones antes mencionados se obtienen los siguientes resultados:

Costo de Reenvió		Costo de Pesaje Extra	
Costo Extra por Regreso y Envío	\$13.000,00	Costo De balanza	\$ 500,00
Cant. Camiones	20	Cant. Camiones	20
Costo de Regreso	\$260.000,00	Costo de Segundo Pesaje	\$10.000,00
Perdida Actual	\$ 104.500,60	Perdida Actual	\$ 104.500,60
Diferencia con Perdida Actual	\$-155.500,40	Diferencia con Perdida Actual	\$ 94.500,40

Tabla 8: Costo de soluciones para el control del envío (Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede observar, la primera opción termina incurriendo en pérdida si, de los 20 camiones, el 100% debe volver al punto de origen, ya que el costo del viaje es de \$13.000.

Sin embargo, si la empresa optara por definir la segunda opción tendría como posibilidad no perder \$95.000 mil aproximadamente, asumiendo un costo de \$10.000 por el pesaje de los 20 camiones.

Esto también podría hacerse para observar si la diferencia es consistente, y una vez detectado el patrón, se pueden hacer pesajes aleatorios con el objetivo de controlar la existencia de la misma diferencia. O bien controlar la alineación de la balanza, mediante servicios técnicos, lo cual implicaría un desembolso inicial importante, pero con retorno a largo plazo.

Si se considera, que la empresa envía un total de 110 camiones al año, utilizando un rinde promedio de 4000 kg por hectárea, lo cual equivale a 4 toneladas, con un total de 3500 toneladas, sosteniendo la pérdida del 4% por camión, se alcanza un total anual de pérdida de facturación de \$560.000 aproximadamente. Pudiendo variar este número por dos razones, en primer lugar por la cantidad de hectáreas cosechadas y en segundo lugar por el rinde del cereal.

Para continuar con este análisis, se llevara a cabo el mismo cálculo realizado en la cosecha de soja, pero en este, caso para la cosecha de maíz y trigo, tomando en ambos casos la totalidad de los camiones que salen desde la plata de silos, ya que las ventas de estos dos cereales representan un monto mucho menor a las realizadas durante la cosecha de la soja.

Al igual que en el caso de la soja, se presentan diferencias de hasta 1000 kg por envío, que representan aproximadamente el 4% del peso total del envío. Teniendo en cuenta una pérdida constante del 4% en peso, y un precio de \$2900 la tonelada para el trigo y de \$2300 para el maíz, de acuerdo a los registros en 20 envíos totales para cada cereal que realizó la empresa, perdió un total de 24766 kg aproximados, equivalente a un valor de \$71.821,40 para

las ventas de trigo. En el caso del maíz se perdió aproximadamente un total de 24904 kg, asumiendo un valor de pérdida de \$57.279,20.

Siempre considerando en ambos casos que las ventas fueron de manera directa de trigo y maíz, de la empresa Alberto Domínguez y Hermanos S.A. al cliente AGD. Todo lo antes mencionado, se puede observar en las siguientes tablas:

N° de Envío	Precio Kg	En Kg		En \$		Diferencia	
		Envío	Recepción	Envío	Recepción	Kg	\$
1	\$ 2,90	28600	27456	\$82.940,00	\$79.622,40	1144	\$3.317,60
2	\$ 2,90	29500	28320	\$85.550,00	\$82.128,00	1180	\$3.422,00
3	\$ 2,90	31200	29952	\$90.480,00	\$86.860,80	1248	\$3.619,20
4	\$ 2,90	30800	29568	\$89.320,00	\$85.747,20	1232	\$3.572,80
5	\$ 2,90	32200	30912	\$93.380,00	\$89.644,80	1288	\$3.735,20
6	\$ 2,90	31100	29856	\$90.190,00	\$86.582,40	1244	\$3.607,60
7	\$ 2,90	33300	31968	\$96.570,00	\$92.707,20	1332	\$3.862,80
8	\$ 2,90	28700	27552	\$83.230,00	\$79.900,80	1148	\$3.329,20
9	\$ 2,90	29250	28080	\$84.825,00	\$81.432,00	1170	\$3.393,00
10	\$ 2,90	29600	28416	\$85.840,00	\$82.406,40	1184	\$3.433,60
11	\$ 2,90	31500	30240	\$91.350,00	\$87.696,00	1260	\$3.654,00
12	\$ 2,90	32800	31488	\$95.120,00	\$91.315,20	1312	\$3.804,80
13	\$ 2,90	34100	32736	\$98.890,00	\$94.934,40	1364	\$3.955,60
14	\$ 2,90	32800	31488	\$95.120,00	\$91.315,20	1312	\$3.804,80
15	\$ 2,90	28900	27744	\$83.810,00	\$80.457,60	1156	\$3.352,40
16	\$ 2,90	33200	31872	\$96.280,00	\$92.428,80	1328	\$3.851,20
17	\$ 2,90	28500	27360	\$82.650,00	\$79.344,00	1140	\$3.306,00
18	\$ 2,90	28700	27552	\$83.230,00	\$79.900,80	1148	\$3.329,20
19	\$ 2,90	29900	28704	\$86.710,00	\$83.241,60	1196	\$3.468,40
20	\$ 2,90	34500	33120	\$100.050,00	\$96.048,00	1380	\$4.002,00
						24766	\$71.821,40

Tabla 9: Análisis de pérdida en traslado de trigo (Fuente: Elaboración propia en base a Alberto Domínguez y Hnos. S.A, 2017)

N° de Envío	Precio Kg	En Kg		En \$		Diferencia	
		Envío	Recepción	Envío	Recepción	Kg	\$
1	\$ 2,30	31000	29760	\$71.300,00	\$68.448,00	1240	\$2.852,00
2	\$ 2,30	32100	30816	\$73.830,00	\$70.876,80	1284	\$2.953,20
3	\$ 2,30	29900	28704	\$68.770,00	\$66.019,20	1196	\$2.750,80
4	\$ 2,30	32500	31200	\$74.750,00	\$71.760,00	1300	\$2.990,00
5	\$ 2,30	31200	29952	\$71.760,00	\$68.889,60	1248	\$2.870,40
6	\$ 2,30	28500	27360	\$65.550,00	\$62.928,00	1140	\$2.622,00
7	\$ 2,30	29000	27840	\$66.700,00	\$64.032,00	1160	\$2.668,00
8	\$ 2,30	31600	30336	\$72.680,00	\$69.772,80	1264	\$2.907,20
9	\$ 2,30	30500	29280	\$70.150,00	\$67.344,00	1220	\$2.806,00
10	\$ 2,30	32100	30816	\$73.830,00	\$70.876,80	1284	\$2.953,20
11	\$ 2,30	34000	32640	\$78.200,00	\$75.072,00	1360	\$3.128,00
12	\$ 2,30	32500	31200	\$74.750,00	\$71.760,00	1300	\$2.990,00
13	\$ 2,30	32000	30720	\$73.600,00	\$70.656,00	1280	\$2.944,00
14	\$ 2,30	33400	32064	\$76.820,00	\$73.747,20	1336	\$3.072,80
15	\$ 2,30	31100	29856	\$71.530,00	\$68.668,80	1244	\$2.861,20
16	\$ 2,30	32000	30720	\$73.600,00	\$70.656,00	1280	\$2.944,00
17	\$ 2,30	29500	28320	\$67.850,00	\$65.136,00	1180	\$2.714,00
18	\$ 2,30	29800	28608	\$68.540,00	\$65.798,40	1192	\$2.741,60
19	\$ 2,30	28700	27552	\$66.010,00	\$63.369,60	1148	\$2.640,40
20	\$ 2,30	31200	29952	\$71.760,00	\$68.889,60	1248	\$2.870,40
						24904	\$57.279,20

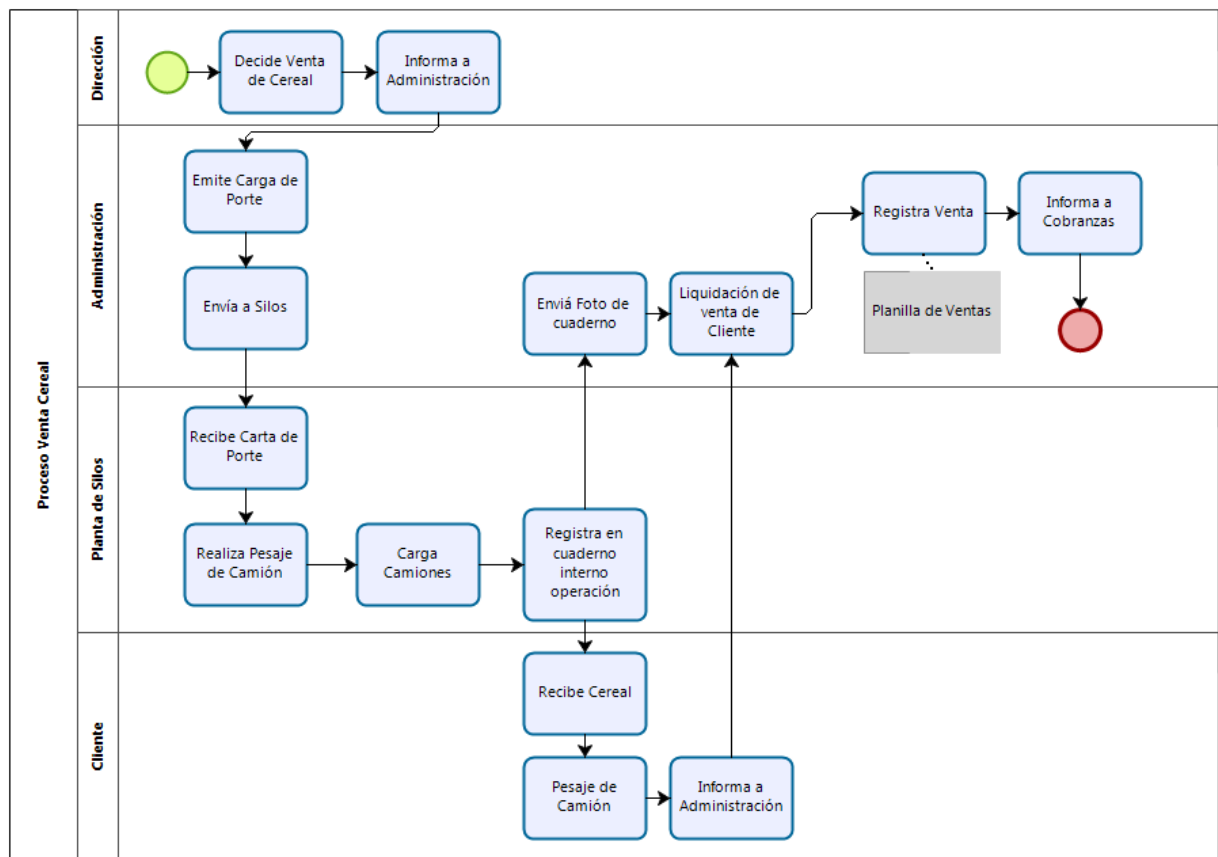
Tabla 10: Análisis de pérdida en traslado de maíz (Fuente: Elaboración propia en base a Alberto Domínguez y Hnos. S.A., 2017)

Tomando el total vendido en 2016, sosteniendo la pérdida mencionada como los valores expuestos, la empresa perdió un total aproximado de \$689.100,60, lo que equivaldría a un 4% de la Ganancia bruta de 2016.

A pesar de estas pérdidas, la empresa no tiene contemplado el valor de diferencia tolerable, donde se lo pueda considerar como costo de venta, debido a que esta diferencia suele ser menor, de acuerdo al dueño, a los costos de no vender el producto o al riesgo de perder el cliente al momento de reclamar. El hecho de no hacer análisis de costos genera que

la empresa pueda estar incurriendo en potenciales pérdidas financieras como las que se observan que pueden ser significativas.

El control en la planta de la empresa es fundamental, y los empleados, tanto los administrativos como los encargados de la planta de silo, deben estar capacitados y preparados para poder sortear estas diferencias y aclarar estas situaciones.



Proceso 10: Proceso Actual de Ventas y Cobranzas de cereal (Fuente: Elaboración Propia)

- Traslados del cereal

Los traslados de Soja, Maíz y Trigo desde los campos cosechados hacia el depósito de almacenamiento de cada cliente o desde la planta de silo propio de la empresa hacia los mismos clientes, la empresa Alberto Domínguez y Hnos. es quien se hace cargo del flete correspondiente a cada camión con acoplado que sale desde alguno de estos dos puntos mencionados. Esto quiere decir que la empresa está a cargo del pago de flete vinculado tanto a las ventas directas desde los campos cosechados como así también a las ventas que salen desde la planta de silos propia.

Por lo general a principios de cada año, el presidente negocia con los clientes un precio por toneladas cargadas, determinando así el importe correspondiente a las personas encargadas de prestar el servicio de transporte.

Luego ante cada una de las ventas de cereal que realiza la empresa hacia los distintos clientes, la misma se encarga, en primer lugar de realizar la carta de porte con los datos apropiados a cada operación y en segundo lugar de entregarla al camionero para que proceda con el traslado del cereal. Esta tarea es realizada por los encargados del área administrativa de la empresa.

El personal administrativo registra cada una de las ventas de cereal, especificando en distintas planillas las ventas de soja, maíz y trigo, las cantidades transportadas, el nombre del dueño del camión y el destino, entre otros conceptos.

Al igual que el pago del flete de hacienda, se realiza el pago el mismo día en el cual se produce el traslado del cereal, registrando en ese momento el pago del flete en una planilla de Excel.

Procesos de Existencias

- *Stock de Hacienda*

En lo que respecta al stock de hacienda, la empresa se encarga de ir controlando las existencias en el SENASA, por medio de la plataforma web del ente que se encarga de registrar lo que vende, lo que compra y las existencias en determinada fecha de cada empresa. Esta plataforma permite ver si falta declarar nacimientos o cambios de categorías de terneros y vacas. Los operativos de la empresa saben y afirman que no es la forma adecuada de controlar las existencias, más allá de esto hay dos personas en la empresa que saben estimativamente el stock de hacienda con el que cuenta la entidad.

Las existencias de hacienda en la empresa claramente no cuentan con un sistema o mecanismo de control permanente que le permita contar con un control de stock adecuado, para poder evitar las diferencias generadas, en cuanto a las existencias declaradas por el SENASA sobre esta empresa. Sería importante para la entidad lograr poner en funcionamiento un sistema de control de stock, el cual permitiría a los encargados del área administrativa-contable no tener que estar vigilando continuamente las existencias declaradas en la autogestión del SENASA, sino que contarían con un mecanismo de control propio, lo cual sería más confiable y seguro para la empresa, y el registro de SENASA serviría a modo de chequeo.

La informalidad y falta de automatización en el registro de stock de hacienda es uno de los puntos críticos que posee la empresa. La implementación de un software no solo le permitiría mantener un registro ordenado del stock de hacienda para luego corroborarlo con las declaradas por el SENASA, sino que también esa misma información sería mucho más precisa a la hora de transferirle todos estos datos al contador, quien después se encarga de

realizar las distintas labores que le corresponden en base a esta información que le proporciona la empresa.

Otro punto a mejorar, debería ser la comunicación entre los empleados rurales y los encargados y/o administradores de los campos, y a la vez entre los administradores y los encargados del área administrativa–contable, con el propósito de estar informados sobre los nacimientos y las muertes de hacienda, para poder obtener el número real de cabezas disponibles en los distintos lotes y campos.

- *Stock de Leche*

En el stock de leche, se van llenando día a día los equipos de frío a medida que se ordeñan las cantidades de vacas que tiene cada tambo y una vez recolectada la leche, se produce el traslado hasta la empresa Punta del Agua S.A. y en ese mismo momento donde se retira la materia prima del campo, el encargado de retirar la leche deja un ticket con los litros diarios retirados. Luego en la empresa, se realiza la sumatoria de los litros de todos los días del mes para determinar la liquidación a fin de mes, esta tarea se realiza todos los meses del año de la misma manera.

La principal falencia al cual se enfrenta la empresa radica en que no existe control propio, como ya se mencionó en el proceso de venta de leche. Debido a que la empresa no almacena la producción, sino que esta es derivada todos los días al cliente, la empresa no cuenta con registros de producción por tambo como en total, problemas en la producción, actividades realizadas, entre otros ya mencionados previamente.

- *Stock de Cereales*

En cuanto al stock de cereales que maneja la empresa, se puede decir que mientras se va realizando la cosecha tanto del maíz, la soja y el trigo, en todos los casos se van pidiendo camiones y una vez cargados, van directo a la planta de silos propia de la empresa. Cuando llegan a la planta se pesan los camiones y cargan los kilos en una planilla (cuaderno), donde se coloca fecha, campo de origen, transportista, silo donde se descarga, la cantidad de kilos. Luego a medida que van saliendo los camiones para el molino o para AGD, en el mismo cuaderno se anotan los kilos salientes, el destino del cereal y el número de silo del cual sale el mismo.

Una vez trasladado el cereal a los distintos puntos que vende la empresa, el encargado del área contable solicita al encargado de los silos todas las semanas las fotos de esos cuadernos, aunque varias veces el encargado de los silos se demora en este punto, razón por la cual se demora la registración de estas operaciones. A partir de contar con las fotos de la planilla, el contador se encarga de cargarlo en un Excel donde se van calculando los kilos de cada silo, lo cosechado en cada campo y lo que queda en la planta principal de la empresa.

En la planilla de Excel también se lleva el control de los camiones que salen directo de los campos y se controla que todas las salidas de camiones de la planta lleven su correspondiente carta de porte para luego comprobarlo con los datos que pasa AGD y el molino.

El principal problema en el que se incurre cuando existe esta demora de entrega de información contable, es que el contador interno rara vez puede recibir esta información en tiempo y forma, por lo cual, este problema se asocia a constantes dificultades para poder determinar el stock real de la empresa. Es fundamental que estos procesos sean formalizados,

y exista un sistema que permita accesibilidad inmediata a la información como evitar pérdidas de datos por documentación informal.

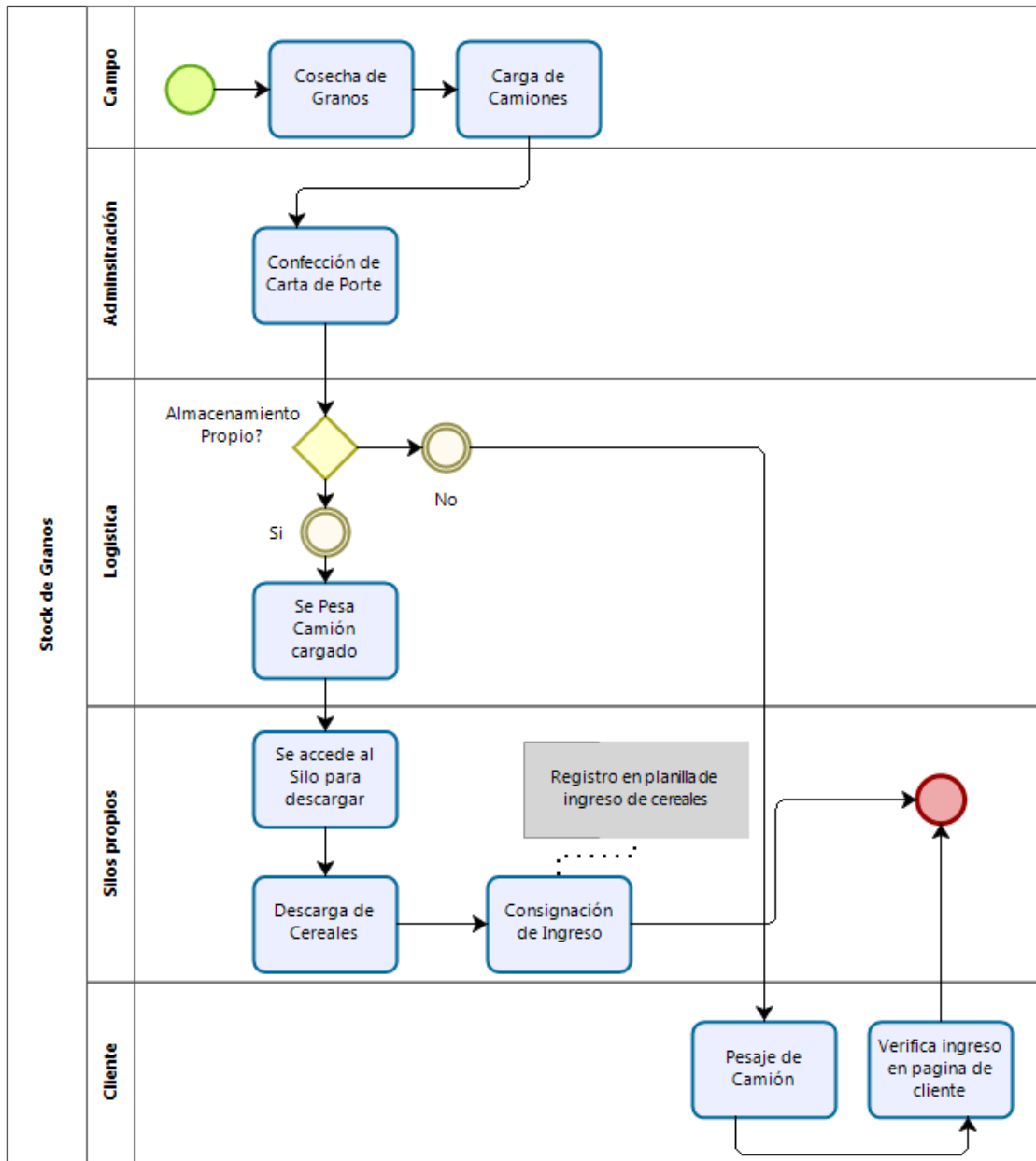
En ciertos casos, la cosecha de estos cereales se embolsa en silo bolsa por el mal estado de los caminos o por una cuestión de logística. Por último, se producen casos especiales en algunos campos donde directamente se traslada el cereal al principal cliente de la empresa que en este caso sería AGD, el mismo se encarga de informarnos sobre todos los datos de la carga que llego a su planta.

Por lo general a la hora de determinar el stock de cereales de la empresa, se generan pequeñas diferencias ya que las balanzas no arrojan los mismos kilos, por ejemplo la balanza de Alberto Domínguez y Hnos. S.A. siempre marca más kilos que la de AGD, y además de esto se producen mermas por humedad u otros motivos, que genera lo que se llama pérdida calculada, aunque la empresa no tiene delimitado el monto que sería “pérdida calculada” y cuando necesitaría implementar medidas de control.

Más allá de este inconveniente que se observa en la empresa, no se debe dejar de lado la tarea que cumplen los encargados del silo, en donde el control de las cantidades que ingresan y salen de la planta de acopio, no es el adecuado para mantener un control eficiente y a la vez seguro para la empresa, permitiéndole evitar pérdidas de tiempo y dinero en cuanto a posibles diferencias de stock, como así también posibles actos de corrupción respecto de los datos reales.

Dentro de los que sería el stock agrícola existen otros tipos de stock que se realizan en el campo, en todos estos casos, se requiere que la empresa logre implementar un tipo de sistema que permita automatizar tanto el ingreso de información como la accesibilidad a la misma, que mediante herramientas simples y gratuitas de internet puede lograrse, sin necesidad de una inversión mayor.

En lo que respecta al resto de las actividades del campo, como por ejemplo los controles de silo bolsa, el uso de agroquímicos y fertilizantes, se podría plantear la misma solución, pero en este caso sería por medio de una carpeta creada online en servidores gratuitos para algunos empleados rurales, donde cargarían por ejemplos los kilos utilizados de silo bolsa y en que lote se colocaron esos kilos, en este caso los mismos encargados podrían realizar esta tarea mediante sus propios celulares, ya que al día de hoy prácticamente cualquier teléfono cuenta con la posibilidad de utilizar estas herramientas que tampoco son complejas para que la puedan utilizar distintos empleados rurales, sin requerir mayor capacitación.



Proceso 11: Proceso actual de Stock de Cereales (Fuente: Elaboración Propia)

- *Stock del Picado de Maíz*

Entre el presidente, el vice-presidente y el administrador de hacienda realizan la planificación anual de silo bolsa que necesitarían para consumo animal, de acuerdo a esto se estima la cantidad de bolsa que va a necesitar, llegado el momento adecuado para realizar el picado del maíz se contrata a una empresa zonal, quien se encarga de realizar esta labor durante el tiempo que sea necesario de acuerdo a las hectáreas picadas.

Una vez embolsado en el silo bolsa, se registran en la empresa la cantidad de bolsas obtenidas y los metros con los que cuenta cada una de ellas, siendo el único control que lleva la empresa. Durante el transcurso del año se van utilizando las cantidades necesarias de acuerdo a las cabezas de hacienda a alimentar, sin llevarse un registro en planillas de las cantidades disponibles y las utilizadas.

El control del uso de picado no es eficiente, debido a que los encargados de utilizar el picado para las distintas labores del campo no se encargan de anotar la cantidad de kilos que se van utilizando con la frecuencia que deberían hacerlo y menos aún pasar esa información a tiempo a la sede administrativa, para establecer controles claros en cuanto a los kilos utilizados y a los disponibles, pudiendo mejorar la planificación anual en el uso de este alimento.

Esta falta de información también afecta los controle de hacienda, principalmente en lo que se refiere a la alimentación en etapa de engorde, ya que no se controla la cantidad entregada en función de esta actividad.

- *Stock de Productos Veterinarios*

Por último, se mencionan otros stocks como el de productos veterinarios y líquidos para el tambo, en todos estos casos una vez que llegan a la empresa se descargan estos productos en un depósito de almacenamiento, en ese mismo momento los proveedores deberían dejar el remito de estas operaciones, aunque en ciertas ocasiones no se recibe esta documentación en el área administrativa-contable, razón por la cual no se lleva un control permanente de estos productos. Al no contar con un control de existencias de estos productos, los encargos prácticamente se hacen de manera informal y basados en la observación de los encargados del área, lo cual hace que sea poco prolija la manera de controlar estas existencias, se generen déficit en algunos productos y sobrestock de otros productos, potenciales robos de insumos, entre otros.

Básicamente el control de estos stock no tiene un proceso formal que puedan seguir los empleados, dejando en todos estos casos la posibilidad de que existan robos y fraudes en cuanto al real uso de estos productos, ya que al no tener conocimiento del stock real de la empresa, continuamente podría estar sujeta a tener que comprar mucho más de lo que en realidad se necesita para cada una de las labores, y por lo tanto podría generar un costo extra que no sería menor para la empresa, ya que son productos que en todos los casos no significan un simple gasto.

En términos generales para llevar estos controles, se podría hacer en una planilla de Excel donde se especifiquen los productos y su disponibilidad, de acuerdo a los productos veterinarios y los productos para el tambo; y a medida que se van retirando los productos del depósito, el mismo personal que lo retira debería firmar esa planilla dejando constancia de esto en la empresa, esto facilitaría por un lado los controles de stock en la empresa, pero

además permitiría saber la cantidad que tienen que tener continuamente en stock y por lo tanto lo que debe comprar como los periodos de compra.

Por último, una medida posible para evitar fraudes y robos en los tambos por ejemplo, realizar un control comparativo. Debido a que los dos tambos de la empresa tienen la misma capacidad de producción, ambos deberían utilizar la misma cantidad de los productos que se utilizan para las labores del tambo, en caso de que esto no fuese así, el contar con este control permitiría detectar desvíos y acciones fraudulentas.

Resumen de Procesos

A continuación se presenta una tabla a modo de resumen del análisis de los procesos actuales, contemplando los procesos analizados previamente, las debilidades encontradas y las potenciales consecuencias para la empresa, en caso de no tomar acciones concretas.

Proceso	Debilidad	Consecuencia / Riesgo
Compras de Ventres y Reproductores	Informalidad en registración de ingreso y egreso de hacienda. Falta de control de stock animal	Pérdida financiera y económica por robo. Multa y/o Sanciones de SENASA.
Compra de Alimentos para la Hacienda	Irregularidades en el almacenamiento y el traslado de la documentación. Informalidad en los controles previos a la registración.	Pérdida financiera y económica por robo o sobrefacturación.
Compra de productos Veterinarios para la Hacienda y el Tambo	Falta de pedidos de presupuestación. Falta de controles de stock y punto crítico de pedidos. Informalidad en el almacenamiento, comunicación, entrega y registración de documentación.	Imposibilidad de reducir gastos comerciales. Pérdida financiera y económica por robo o sobrefacturación.
Compra de Semillas	Falta de pedidos de presupuestación. Informalidad en el almacenamiento, comunicación, entrega y registración de documentación.	Imposibilidad de reducir gastos comerciales. Pérdida financiera y económica por robo o sobrefacturación.
Compra de Agroquímicos y Fertilizantes	Falta de controles de stock y punto crítico de pedidos. Informalidad en el almacenamiento, comunicación, entrega y registración de documentación.	Pérdida financiera y económica por robo. Pérdida en la calidad del producto a cosechar.
Pagos	Uso de herramientas poco modernas. Informalidad en el cumplimiento del proceso por falta de documentación.	Pérdida de tiempo y eficiencia en controles claves por el uso de herramientas poco modernas.
Pagos Realizados	Falta de herramientas de control. Uso de herramientas poco modernas.	Pérdida de tiempo y eficiencia en controles claves por el uso de herramientas poco modernas. Malversación de fondos y fraudes en el uso de cheques.
Control de Medios de Pagos	Falta de control en la registración y clasificación de los pagos, según el medio de pago empleado. Uso de herramientas poco modernas.	Malversación de fondos y fraudes en el uso de cheques.
Ventas de Hacienda	Falta de herramientas de registración, dando detalles de las distintas operaciones realizadas con el cliente.	Pérdida de tiempo y eficiencia en el cálculo de stock de hacienda.
Ventas de Leche	Irregularidades en el traslado de documentación. Falta de herramientas de registración. Abuso de confianza en la información proporcionada por el cliente.	Potencial pérdida (%) financiera y económica sobre la producción total obtenida. Imposibilidad de realizar reclamos ante el cliente.

Proceso	Debilidad	Consecuencia / Riesgo
Ventas de Cereales	Falta de herramientas de registraci3n interna. Informalidad en el traslado de informaci3n desde la planta de silos hacia el 3rea Administrativa- Contable.	Potencial p3rdida (%) financiera y econ3mica sobre la producci3n total obtenida.
Cobranzas	Falta de formalizaci3n y control de cobranzas realizadas y pendientes. Falta de herramientas de registraci3n y control. Falencias en la diferenciaci3n de cobranzas por rubro, actividad y cliente. Centralizaci3n de la informaci3n en el due1o de la empresa.	Riesgo de fraude con cobranzas y robo de efectivo y/o cheques. Desvirtuar3n de cobranzas por falta de informaci3n. Fallas en la planificaci3n financiera.
Stock de Hacienda	Falta de control de stock animal. Ausencia de comunicaci3n desde los sectores rurales hacia el 3rea Administrativa- Contable. Falta de herramientas de registraci3n interna.	Multa y/o Sanciones de SENASA. Imposibilidad de elaborar Gu3as de traslado por bloqueo en el sistema. P3rdida financiera y econ3mica por robo.
Stock de Leche	Falta de formalizaci3n en el proceso productivo. Falta de documentaci3n de entrega de insumos a cliente. Informaci3n de producci3n dependiendo de la informaci3n del cliente. Falta de herramientas de control interno	Riesgo de p3rdida econ3mica por mal carga de cantidades por parte del cliente. Riesgo de p3rdida por robo.
Stock de Cereal	Falta de control de peso de camiones. Problemas de balanza propia. Falta de control de stock, cantidades almacenadas y ventas. Falta medidas de control	P3rdida econ3mica por registros inadecuados. Dependencia de la informaci3n de venta proporcionada por el cliente.
Stock de Picado	Falta de control de existencias. Falta de comunicaci3n y derivaci3n de documentaci3n del campo a administraci3n	Perdida de insumos de alimentos por falta de control. Diferencias entre la existencia que se cree tener y la real.
Stock de Productos Veterinarios.	Ausencia de herramientas de control en dep3sito. Ausencia de herramientas de registraci3n y control en 3rea administrativa- contable.	Imposibilidad de controlar las cantidades empleadas por los tamberos. P3rdida financiera y econ3mica por robo.

Tabla 11: Resumen de An3lisis de Procesos (Fuente: Elaboraci3n Propia)

Análisis Contable

A continuación se observan el Estado de resultado 2015-2016 de la empresa Alberto Domínguez y Hnos. S.A.

	Total 2016	Total 2015
Ingresos		
Ventas Netas	47.161.296,56	24.438.904,68
Menos: Costo de ventas	30.829.298,20	12.728.354,88
Resultado por ventas	16.331.998,36	11.710.549,80
Ganancia Bruta	16.331.998,36	11.710.549,80
Gastos		
Administración	1.120.159,58	1.156.166,90
Comercialización	2.953.268,73	1.968.845,82
Total de Gastos	4.073.428,31	3.125.012,72
Más Res. Fin. Y por Ten. (Por Activos y Pasivos)	207.682,94	833.753,60
Resultado antes de impuesto a la Ganancia	12.466.252,99	9.419.290,68
Impuesto a la Ganancia	4.363.188,55	3.296.751,74
Ganancia del Ejercicio	8.103.064,44	6.122.538,94

Tabla 12: Estado de Resultado 2016 (Fuente: Alberto Domínguez y Hnos. S.A., 2017)

En esta instancia es importante rescatar, como se puede observar en el mismo, que la empresa se encuentra en un momento económico y financiero positivo, manifestando un crecimiento sostenido durante los últimos años, donde el periodo de 2016 muestra un crecimiento del 32% en relación al periodo anterior en relación a las utilidades.

De acuerdo al dueño de la empresa, el crecimiento en los últimos 4 años, desde aproximadamente 2014, ha sido importante, principalmente debido a la reactivación de la

actividad ganadera como la reactivación paulatina de empresas Pymes lecheras en los últimos dos años, lo cual ha llevado a que la empresa manifieste un aumento en sus actividades generales.

Sin embargo, el dueño reconoce que ante este crecimiento se han manifestado problemas importantes en cuanto a la transmisión y manejo de información, principalmente contable, lo cual se lo han manifestado tanto el contador externo como interno, y reconoce la importancia de poder intervenir y desarrollar acciones correctivas, principalmente en un contexto donde cada vez más se presentan controles más rigurosos, los diferentes entes Gubernamentales cruzan información y datos, y las empresas quedan cada vez más expuestas.

En este sentido, manifestó que si bien no conoce la información específica, estima que la empresa ha sufrido pérdidas que no han sido contabilizadas por falta de documentación como de información, lo cual requiere una intervención inmediata.

Una vez que se obtiene el estado de resultado, y tomando las posibles pérdidas estimadas en los análisis previos, se puede observar una potencial pérdida en ventas netas del 10.3%, como se presenta en la siguiente tabla:

	<u>Ventas Totales</u>		<u>Perdidas por Rubro</u>	
			Expresado en \$	Expresado en %
Ventas Netas	\$47.161.296,56			
Tambo	\$ 24.523.874,21	52%	\$ 251.424,00	1,03%
Hacienda	\$ 11.790.324,14	25%	\$ 344.000,00	2,92%
Cereales	\$ 10.847.098,21	23%	\$ 689.100,60	6,35%
				<u>10,30%</u>

Proceso 12: Análisis de Ventas y Perdidas por Actividad (Fuente: Elaboración Propia)

Retomando las pérdidas estimadas previamente, y suponiendo que la empresa pierde el 1% de la producción del tambo como de la hacienda, y el 4% en cereales, sin considerar costos, el impacto total en pérdida de ventas netas se eleva al 10.30%.

El impacto más significativo es el de cereales, principalmente debido a la potencial pérdida en relación a los pesajes como a la dependencia de los datos brindados por los clientes. La falta de medidas en este aspecto, se debe a la relación de confianza que posee históricamente con los principales clientes, y como también a la falta de controles específicos internos para con los empleados.

Las principales debilidades que se encuentran en cuanto al análisis de información contable, de acuerdo a la entrevista con el Contador Interno como externo de la empresa, es la falta de registro interno específico sobre cada uno de los productos que posee la empresa.

Mucha de la información de ventas brutas es obtenida de los clientes, gracias a los registros que estos informan y a las facturas de pago, por lo cual no se puede calcular con exactitud los montos de pérdida. La predominancia de una cultura informal en la empresa,

como el abuzo de la confianza, tanto en personal interno como externo, genera que los contadores, en la actualidad, no cuenten con información certera y fidedigna.

A partir de la incorporación del contador interno en Junio de 2016 y de uno de los hijos, que se encuentra profesionalizándose, esto llevo a la detección de graves errores en cuanto a la registración y el traslado de la información al contador externo.

De acuerdo a los contadores, otro problema importante en la empresa es la cultura informal y propia de generaciones anterior, donde la confianza y la palabra en las relaciones comerciales era la forma de introducirse y sostenerse en el mercado, y la empresa, en este sentido, no ha logrado actualizarse.

Ambos profesionales acuerdan también con el hecho de que esta cultura afecta de manera directa la registración de información contable que permita sostener un control más riguroso y un riesgo razonable. El hecho de que el personal administrativo lleve registros en un cuaderno a mano, que se utilicen escasamente herramientas digitales, los problemas de almacenamiento de remitos y traslado de documentación desde las diferentes áreas a la administración, entre otros, conlleva que mucha información pueda estar desvirtuada.

El contador externo señalo puntualmente que si bien ha realizado recomendaciones al respecto previamente, debido a que las reuniones con la dirección son escasas (1 o 2 anuales), esta termina incurriendo en los errores propios de la informalidad. Debido a que este profesional trabaja hace más de 15 años con la empresa, el conocimiento de los movimientos históricos como el desarrollo evolutivo de las actividades, le permitían poder realizar su tarea de manera más confiable. Por su parte, el contador interno destaco que son pocas las reuniones que se hacen durante un año; Para él, por lo menos, deberían juntarse con el contador externo 1 vez cada 3 meses, para establecer pautas a cumplir bien en claro y así evitar inconvenientes tanto para la empresa como para las labores de los mismos contadores.

Retomando con la entrevista del contador externo, valora la incorporación de un contador interno profesional a la estructura administrativa interna, ya que una de las principales dificultades que encontraba para trabajar con Alberto Domínguez y Hnos. S.A., era que el personal administrativo le brinda la información parcial o mal elaborada para poder constituir balances y estados contables, como otros registros contables, con lo cual era una dificultad significativa al momento de realizar su tarea.

Una de las informalidades detectadas por el contador interno dentro de las registraciones contables está vinculada con el plan de cuentas, el cual utilizan en el área contable para clasificar los distintos gastos a los cuales se enfrenta la empresa. En este caso era muy simple y acotado, por lo cual no se realizaba una clasificación exacta de las distintas facturas que llegaban a la empresa, lo que a su vez repercutía en el balance y los estados contables de la empresa.

Por ejemplo, muchas facturas “C” directamente no se registraban, por lo cual el contador interno considera que en este caso la empresa pagaba gastos que luego no eran utilizados para contrarrestar el impuesto a las ganancias.

Al no llevar un registro contable detallado de los pagos y las cobranzas, dejando en claro a que cuenta se deben atribuir estos conceptos, la información que se le envía al contador externo es poco precisa. Tanto en el caso de los pagos como los cobros, eran informados al contador externo mediante fotos de los cuadernos internos (Anexo I) y de los libros bancarios manuales. Lo cual además de significar una pérdida de tiempo para el contador externo, terminaba limitando la registración de esta información en los estados contables.

El contador interno, al igual que el externo, menciona como otras de las debilidades de la empresa y consecuencia de muchos de los problemas actuales a nivel contable y de

registración de información precisa, la falta de personal que tenga conocimiento contable. Y reconoce que sería de suma importancia para la empresa contar con un sistema de contabilidad, el cual permitiría asignar correctamente las cuentas de acuerdo a cada rubro específico, y siendo más fácil la capacitación de personal no idóneo.

Dentro de los procesos, considera que el que mayor dificultad presenta es el proceso de stock, considerando que en cada uno de ellos existen distintas problemáticas que terminan perjudicando el control de los mismos. En este punto, reconoce que los stocks que mayores deficiencias tienen son el stock de hacienda, en el cual existe una diferencia grande de las existencias declaradas contra las registradas en el SENASA, y, por otro lado, el de cereales, en el cual existen problemas para llevar un stock detallado y sin diferencias según las cantidades declaradas por uno u otro ente.

Entre otras de las cuestiones que marca el contador interno, menciona la falta de comunicación entre las distintas áreas de la empresa. Ya sea entre los encargados de los establecimientos rurales con los distintos administradores, los mismos administradores con el personal administrativo-contable y el personal administrativo con los empleados rurales.

Menciona que sería importante para la empresa mejorar la comunicación entre él y el contador externo, si bien se comunican seguido vía teléfono, reconociendo que este último medio no es lo más adecuado para llevar una contabilidad prolija y segura.

Conclusiones Diagnósticas

Matriz FODA

A continuación, se aplica una herramienta como lo es la matriz FODA, que permite conocer y evaluar a la empresa Alberto Domínguez y Hermanos S.A., con la intención de identificar cómo se encuentra en la actualidad la misma.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de sobrevivencia y adaptación a los cambios climáticos.• Buena relación con los clientes.• Disponibilidad de tierras aptas para el desarrollo de las actividades.• Personal con conocimiento y experiencia en los sectores claves.• Contar con un capital de trabajo aceptable para realizar las inversiones que sean necesarias.• Antigüedad de más de 60 años en el mercado.• Posicionamiento de la empresa en el mercado local.• Buena situación financiera y económica.	<ul style="list-style-type: none">• Deficiencias para determinar los stocks en el sector ganadero y agrícola.• Poca coordinación entre los distintos sectores.• No contar con un sistema de control adecuado.• Personal no del todo responsable y capacitado en todas las áreas.• Falta de registración interna.• Falta de herramientas de control interno.• Dependencia de información registrada por clientes en la actividad tampera y de granos, y con el SENASA en la actividad ganadera.• Fallas en la entrega de documentación de control entre diferentes áreas.• Falta de inclusión de herramientas tecnológicas.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Nuevas reglamentaciones dentro del ambiente legal.• Inflación que afecte al capital de trabajo de la entidad.• Cambios climáticos que ocasionen daños en las tierras.	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento económico.• Políticas nacionales para el incentivo de los sectores de la empresa.• Productos de fácil comercialización.• Posibilidad de invertir.• Mejorar el sistema de controles.• Implementación de tecnología a los procesos administrativos contables y de control interno

Tabla 13: Matriz FODA (Fuente: Elaboración Propia)

A partir de tener conocimiento sobre los factores internos y externos de la empresa, se observa en la misma, una adecuada situación económica. Esto quiere decir que a rasgos generales la entidad se encuentra apta para tomar aquellas decisiones, que sean necesarias para mejorar los distintos controles que pueden ser fundamentales para la organización.

Partiendo de que la empresa tiene el capital para invertir en una herramienta que le sea útil para obtener seguridad razonable y mayor eficiencia, y entendiendo que la empresa necesita mejorar los controles implementados y determinar nuevos controles en ciertas actividades, se considera viable la posibilidad de llevar adelante el diseño de herramientas de control interno.

Conclusiones Diagnósticas

Contemplando todos los análisis realizados previamente, como se observó en el desarrollo de los procesos administrativos- contables y en el análisis contable, la empresa Alberto Domínguez y Hnos. S.A, se encuentra bajo el concepto de lo que se podría llamar una empresa con estructura informal y actividades administrativas claves para la empresa sobre las cuales no se ejerce control, producto en muchas de estas actividades de la falta de controles internos.

Sin embargo, a pesar de esto, como se pudo ver en el estado de resultado y según lo mencionado por el presidente en una entrevista, la empresa es rentable y ha mejorado sus resultados en los últimos 4 años. Lo cual no quiere decir, que sus resultados puedan mejorar, debido al impactando que podrían estar ocasionando los gastos y costos mencionados en los análisis previos.

Es en pos de esta situación, se considera apropiado el re-diseño de los procesos administrativos-contables, junto con las herramientas pertinentes, que permitan optimizar los recursos como mejorar los resultados de la empresa.

Carta de recomendación

Con el objetivo de salvar las principales problemáticas asociadas a los procesos antes mencionados y las debilidades que estos generan en la empresa, se presentan a continuación las recomendaciones profesionales correspondientes para cada caso:

Proceso	Debilidad	Consecuencia / Riesgo	Recomendación Profesional
Compras de Vientres y Reproductores	Informalidad en registraci3n de ingreso y egreso de hacienda. Falta de control de stock animal	P3rdida financiera y econ3mica por robo. Multa y/o Sanciones de SENASA.	Desarrollar herramientas para implementar: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de herramientas para registraci3n de movimientos de hacienda.
Compra de Alimentos para la Hacienda	Irregularidades en el almacenamiento y el traslado de la documentaci3n. Informalidad en los controles previos a la registraci3n.	P3rdida financiera y econ3mica por robo o sobrefacturaci3n.	Desarrollar herramientas para implementar: <ul style="list-style-type: none"> • Control de traslado de informaci3n y documentaci3n. • Control de facturas y remitos. • Control de ingreso y uso de alimentos. .
Compra de productos Veterinarios para la Hacienda y el Tambo	Falta de pedidos de presupuestaci3n. Falta de controles de stock y punto cr3tico de pedidos. Informalidad en el almacenamiento, comunicaci3n, entrega y registraci3n de documentaci3n.	Imposibilidad de reducir gastos comerciales. P3rdida financiera y econ3mica por robo o sobrefacturaci3n.	Formalizar el Stock y existencia de productos veterinarios para planificar las compras de insumos. <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el punto cr3tico de pedido. • Evaluaci3n de presupuestos y proveedores. • Control en traslado de documentaci3n. Y desarrollar herramientas para: <ul style="list-style-type: none"> • Control sobre las cantidades utilizadas mensualmente.
Compra de Semillas	Falta de pedidos de presupuestaci3n. Informalidad en el almacenamiento, comunicaci3n, entrega y registraci3n de documentaci3n.	Imposibilidad de reducir gastos comerciales. P3rdida financiera y econ3mica por robo o sobrefacturaci3n.	Formalizar los procesos de compras, desarrollando instancias de evaluaci3n y control de: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluaci3n de presupuestos y proveedores. • Control en traslado de documentaci3n. • Desarrollo de herramientas de registraci3n y control de stock.
Compra de Agroqu3micos y Fertilizantes	Falta de controles de stock y punto cr3tico de pedidos. Informalidad en el almacenamiento, comunicaci3n, entrega y registraci3n de documentaci3n.	P3rdida financiera y econ3mica por robo. Perdida en la calidad del producto a cosechar.	Formalizar el Stock y existencia de productos agr3colas para planificar las compras de insumos. <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el punto cr3tico de pedido. • Control de facturas y remitos. • Control en el uso y retiro de estos productos.

Proceso	Debilidad	Consecuencia / Riesgo	Recomendación Profesional
			Implementar medidas de control mediante <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de herramientas de registraci3n y control de stock.
Pagos	Uso de herramientas poco modernas. Informalidad en el cumplimiento del proceso por falta de documentaci3n.	P3rdida de tiempo y eficiencia en controles claves por el uso de herramientas poco modernas.	Planificar la implementaci3n de tecnolog3a, mediante: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar herramientas de control considerando avances tecnol3gicos. • Implementar nuevas herramientas • Lograr instancias de control mediante el cruzamiento de datos.
Pagos Realizados	Falta de herramientas de control. Uso de herramientas poco modernas.	P3rdida de tiempo y eficiencia en controles claves por el uso de herramientas poco modernas. Malversaci3n de fondos y fraudes en el uso de cheques.	Consolidaci3n de los proceso de pago e implementaci3n de controles para el 3rea, en base a: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar herramientas de registraci3n, considerando las distintas operaciones. • Conciliar pagos utilizando las nuevas herramientas.
Control de Medios de Pagos	Falta de control en la registraci3n y clasificaci3n de los pagos, seg3n el medio de pago empleado. Uso de herramientas poco modernas.	Malversaci3n de fondos y fraudes en el uso de cheques.	Establecer medidas de control para la registraci3n y conciliaci3n de pagos: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y uso de herramientas de acuerdo a cada medio de pago empleado. • Control sobre las mismas herramientas por parte del presidente de la empresa.
Ventas de Hacienda	Falta de herramientas de registraci3n, dando detalles de las distintas operaciones realizadas con el cliente.	P3rdida de tiempo y eficiencia en el c3lculo de stock de hacienda.	Planificar la implementaci3n de tecnolog3a, mediante: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de herramientas de registraci3n y control. • Cruce de datos entre las nuevas planillas.
Ventas de Leche	Irregularidades en el traslado de documentaci3n. Falta de	Potencial perdida (%) financiera y econ3mica	Desarrollar instancias de registraci3n y control de informaci3n mediante el uso de tecnolog3a:

Proceso	Debilidad	Consecuencia / Riesgo	Recomendación Profesional
	herramientas de registraci3n. Abuso de confianza en la informaci3n proporcionada por el cliente.	sobre la producci3n total obtenida. Imposibilidad de realizar reclamos ante el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Control en el almacenamiento y traslado de los remitos. • Incorporaci3n de aplicaci3n web, facilitando el traslado de informaci3n. • Desarrollar herramientas de registraci3n, seg3n los datos arrojados por la aplicaci3n.
Ventas de Cereales	Falta de herramientas de registraci3n interna. Informalidad en el traslado de informaci3n desde la planta de silos hacia el 3rea Administrativa- Contable.	Potencial p3rdida (%) financiera y econ3mica sobre la producci3n total obtenida.	Control ingreso y egreso de cereales mediante la implementaci3n de medidas de control y tecnolog3a: <ul style="list-style-type: none"> • An3lisis de diferencias arrojadas por balanza propia y del cliente. • Incorporaci3n de aplicaci3n web, facilitando el traslado de informaci3n. • Desarrollar herramientas de registraci3n, seg3n los datos arrojados por la aplicaci3n.
Cobranzas	Falta de formalizaci3n y control de cobranzas realizadas y pendientes. Falta de herramientas de registraci3n y control. Falencias en la diferenciaci3n de cobranzas por rubro, actividad y cliente. Centralizaci3n de la informaci3n en el due1o de la empresa.	Riesgo de fraude con cobranzas y robo de efectivo y/o cheques. Desvirtuar3n de cobranzas por falta de informaci3n. Fallas en la planificaci3n financiera.	Formalizaci3n del proceso para: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de herramientas para la conciliaci3n de cobranzas. • Registraci3n de cobranzas recibidas y pendientes. • Cruzamiento de informaci3n con ventas.
Stock de Hacienda	Falta de control de stock animal. Ausencia de comunicaci3n desde los sectores rurales hacia el 3rea Administrativa- Contable. Falta de herramientas de registraci3n interna.	Multa y/o Sanciones de SENASA. Imposibilidad de elaborar Gu3as de traslado por bloqueo en el sistema. P3rdida financiera y econ3mica por robo.	Desarrollo de control y registraci3n de Stock mediante: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de herramientas de registraci3n y control de stock. • Cruce de datos entre las nuevas herramientas. • Cotejar mensualmente planilla de stock contra las existencias declaradas por el SENASA. • Establecer pol3ticas de comunicaci3n estables.

Proceso	Debilidad	Consecuencia / Riesgo	Recomendación Profesional
Stock de Leche	Falta de formalización en el proceso productivo. Falta de documentación de entrega de insumos a cliente. Información de producción dependiendo de la información del cliente. Falta de herramientas de control interno	Riesgo de pérdida económica por mal carga de cantidades por parte del cliente. Riesgo de pérdida por robo.	Formalización del proceso de control de existencias mediante: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar herramientas de registración, según los datos arrojados por la aplicación. • Cotejar mensualmente planilla de stock contra las cantidades declaradas por el cliente.
Stock de Cereal	Falta de control de peso de camiones. Problemas de balanza propia. Falta de control de stock, cantidades almacenadas y ventas. Falta medidas de control	Pérdida económica por registros inadecuados. Dependencia de la información de venta proporcionada por el cliente.	Análisis de información sobre el stock y producción cerealeras <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de diferencias arrojadas por balanza propia y del cliente. • Incorporación de aplicación web, facilitando el traslado de información. • Desarrollar herramientas de registración, según los datos arrojados por la aplicación.
Stock de Picado	Falta de control de existencias. Falta de comunicación y derivación de documentación del campo a administración	Pérdida de calidad y cantidad de alimentos por falta de control. Diferencias entre la existencia que se cree tener y la real.	Formalizar el Stock para planificar la solicitud de elaboración <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar herramienta de registración y control de stock. • Incorporación de aplicación web, facilitando el traslado de información.
Stock de Productos Veterinarios.	Ausencia de herramientas de control en depósito. Ausencia de herramientas de registración y control en área administrativa- contable.	Imposibilidad de controlar las cantidades empleadas por los tamberos. Pérdida financiera y económica por robo.	Formalizar el Stock y existencia de productos agrícolas para planificar las compras de insumos. <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar herramienta de registración en depósito. • Desarrollar herramienta de registración contable, según la información de depósito. • Analizar las cantidades utilizadas.

Tabla 14: Carta de Recomendación Profesional (Fuente: Elaboración Propia)

Capítulo VI Propuesta de Aplicación

Etapa Estratégica

Teniendo cierto grado de conocimiento sobre el funcionamiento de la empresa y de acuerdo al análisis realizado sobre el comportamiento de los procesos administrativos-contables de mayor importancia para Alberto Domínguez y Hnos. S.A, se identificó la falta de formalidad y control en los procesos diarios de la empresa, los cuales no solo pueden afectar en cierta forma a la estructura empresarial sino que también pueden dar lugar a actos y hechos que terminen impactando en los resultados económicos y financieros.

La sociedad Alberto Domínguez y Hnos., es una empresa familiar agropecuaria, en este tipo de empresas es muy común que aparezcan actividades y funciones que son realizadas con cierto grado de informalidad, lo que muchas veces se debe a la falta de profesionalización de los dueños y capacitación del personal, la mala comunicación entre los sectores y a la poca frecuencia con la cual se controlan los procesos principales.

Considerando los puntos recién mencionados, se determina que la falta de controles en el funcionamiento diario de las áreas agrícola, ganadera o tampera, como de los miembros que componen cada una de estas áreas, son quienes terminan dañando o perjudicando las tareas realizadas por otra área como lo es la administrativa-contable, sin dejar de lado los inconvenientes propios de esta área, como han sido mencionado a lo largo del análisis contable, gracias a las entrevistas realizadas con el contador interno y el externo.

En función de estos inconvenientes, es que se identifica la necesidad de realizar el nuevo diseño de los procesos administrativos–contables (compras, pagos, ventas, cobranzas y existencia), siendo fundamentales para obtener un adecuado nivel de eficiencia en el desarrollo diario de las distintas labores que se realizan en la empresa Alberto Domínguez y Hnos. S.A. Acompañando al desarrollo de esta actividad, se realizan los flujogramas correspondientes a cada uno los de procesos re-diseñados, con el fin de brindar una imagen clara de los nuevos procesos rediseñados.

Luego se plantea el diseño de las herramientas correspondiente a cada uno de los procesos mencionados anteriormente, buscando en cada una de estas, no solo que sean herramientas acordes para controlar cada uno de los procesos, sino también que sean instrumentos de gran practicidad y facilidad, en cuanto al uso y la aplicación correspondiente para cada uno de los encargados de implementarlas en las diferentes áreas.

Por último, se propone un proceso de implementación y capacitación de los empleados que integran la nómina de la empresa, con el objetivo de garantizar la correcta implementación del sistema de control en el tiempo.

Objetivos

- Diseñar y formalizar los procesos administrativos contables de la empresa Alberto Domínguez y Hnos. S.A. para Junio de 2018.
- Establecer los puntos críticos y diseñar herramientas para el control interno de la empresa para julio de 2018.
- Diseñar un proceso de implementación de los nuevos procesos y las herramientas, para ser implementado a partir de Octubre de 2018.

Etapa Táctica

La etapa táctica de este trabajo final de grado está integrada por tres actividades, una de ellas está enfocada en el re-diseño de los procesos administrativos-contables con sus respectivos flujogramas, luego se elaboraron herramientas simples y prácticas (Anexo II), que sean acorde a los controles de cada proceso, y por último se determinó un plan de implementación y capacitación del personal en función de los procesos, de cada área, la duración en horas de capacitación y la frecuencia en la cual se deberían evaluar los distintos controles.

a) Diseño de procesos

Procesos de Compras

Actividad Ganadera y tambera

- *Compras de Vientres y Reproductores*

El proceso de compra de vientres es uno de los que menos cambios sufren, principalmente debido al nivel de documentación que requiere la compra y venta de animales en los remates como por SENASA.

En este proceso se agregó como herramienta de control, la herramienta N° I: Planilla de Registro de hacienda y se registra la actividad sanitaria realizada sobre el ganado a partir de la misma Herramienta N° 1.

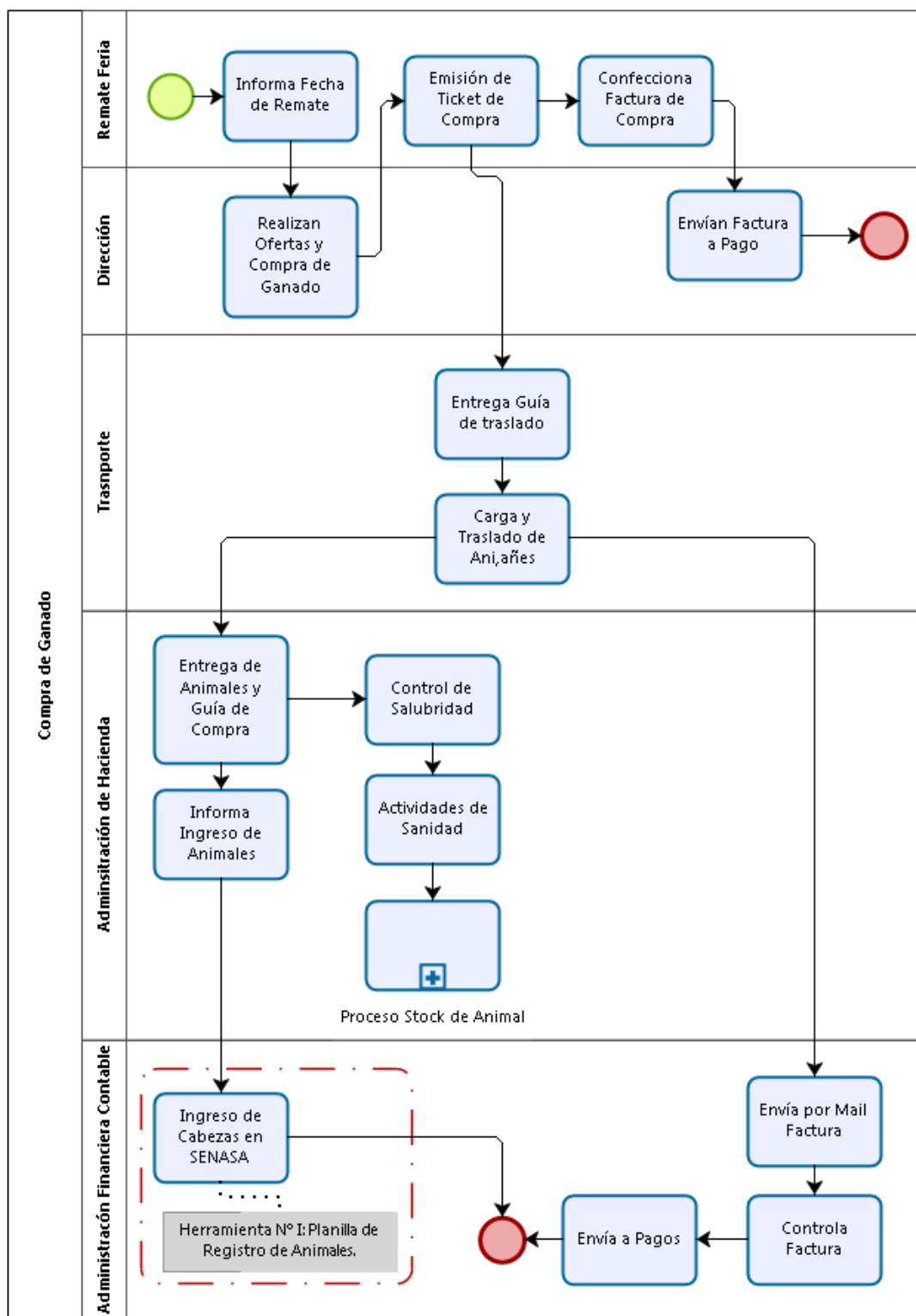
Esta planilla contiene la siguiente información:

A) Fecha:

B) Cantidad de Animales:

- C) Tipo de movimiento, si es ingreso por compra o nacimiento, o si es egreso por venta o mortandad.
- D) El destino de los animales, ya que la empresa compra animales tanto para tambo como para reproducción y engorde, debe estar clasificado el destino del animal con el objetivo de cruzar datos con las diferentes actividades y sostener un control más riguroso.
- E) Raza.
- F) Categoría: la categoría permitirá reconocer en que instancia se encuentra el animal y cuál es el potencial destino.
- G) Guía N°: Cada vez que se realiza un movimiento por venta o compra, donde el animal debe ser trasladado en camión, se debe confeccionar una guía de control estipulada por SENASA.
- H) Caravana: todos los animales de la hacienda poseen un número de identificación que permite conocer su evolución a en su estadía dentro de la empresa.
- I) Registro en SENASA y sanidad: información que se carga en SENASA sobre los movimientos del animal y la actividad sanitaria.

La planilla deberá ser completada por el Contador Interno como el Auxiliar administrativo, a partir de la información brindada por la documentación de traslado, considerando la información que brinda el remate o la información brindada por los Responsables de Hacienda sobre el nacimiento y mortandad.



Flujograma 1: Compra de Vientres y Reproductores (Fuente: Elaboración propia)

- *Compra de Alimentos para la Hacienda*

En este proceso se agregan herramientas de evaluación y de control interno, una de ellas es la “Herramienta N° II: Planilla de Evaluación de Presupuestos” la misma se crea con el propósito de tener referencia sobre futuras compras e incorporaciones de proveedores.

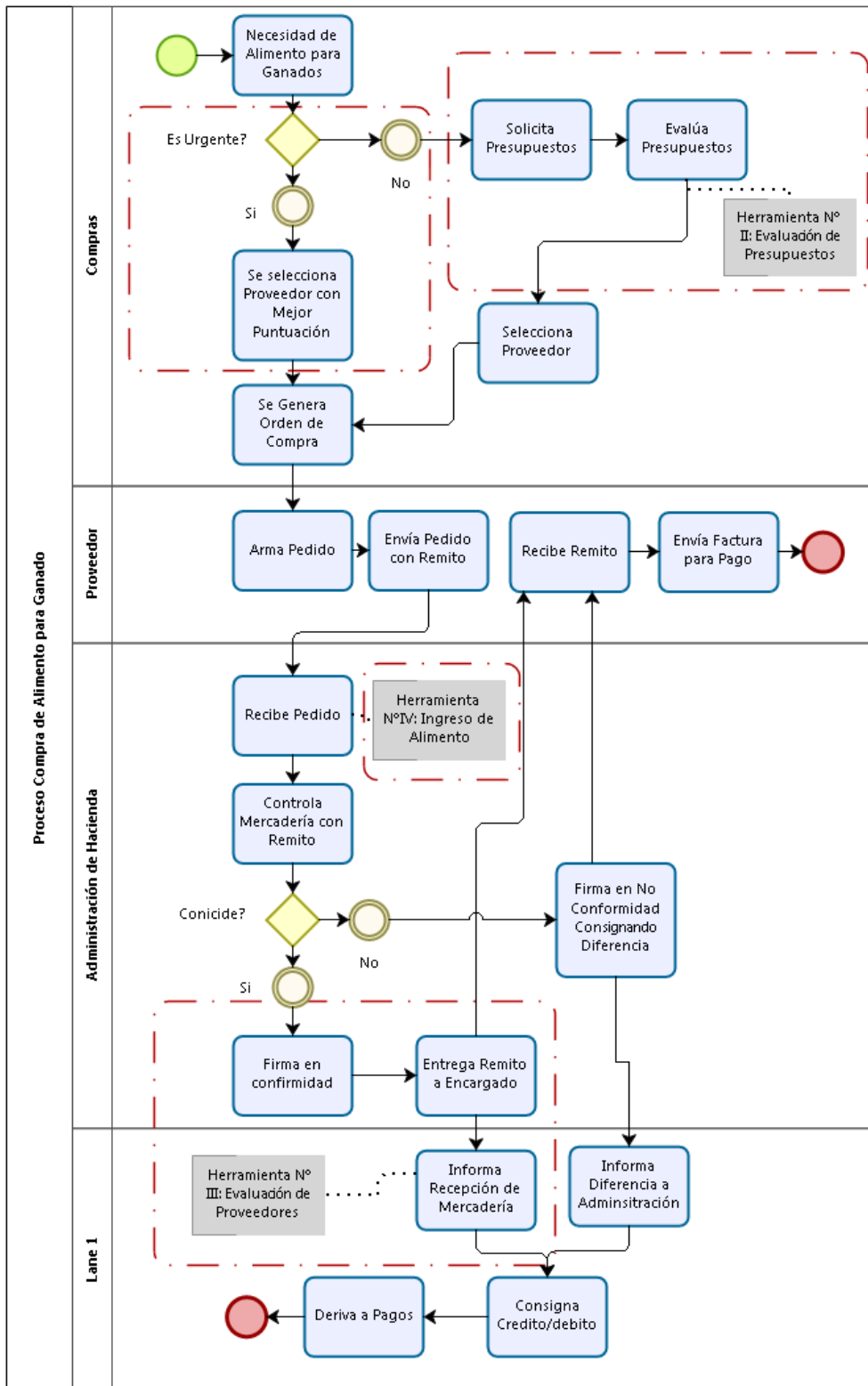
En aquellos casos en los cuales las compras sean de carácter urgente, se realiza un pedido al proveedor con mejor referencia en la empresa.

Una vez seleccionado un proveedor, se debe calcular la cantidad a utilizar de estos alimentos mensualmente, y así realizar una compra de forma mensual, controlando que el encargado del mixer¹ use las cantidades que corresponden en cada lote con animales.

La primera semana de cada mes se debe realizar la orden de compra y una vez que el proveedor envía el pedido hacia alguno de los campos, se debe controlar la orden de pedido para ver que coincida con el remito. Una vez recibido el pedido se realiza la “Herramienta N° III: Planilla de Evaluación de Proveedores”.

Por último, en el área contable se debe registrar en la “Herramienta N° IV: Ingreso de Alimento Balanceado”, todas las compras que se realizan mes a mes, controlando que coincidan los remitos con las facturas.

¹Mixer: Acoplado utilizado para el mezclado uniforme de los ingredientes de la ración de alimento y su correcto suministro con el objetivo de cubrir la totalidad de los requerimientos de un grupo de animales.



Flujograma 2: Compra de Alimentos para la Hacienda (Fuente: Elaboración propia)

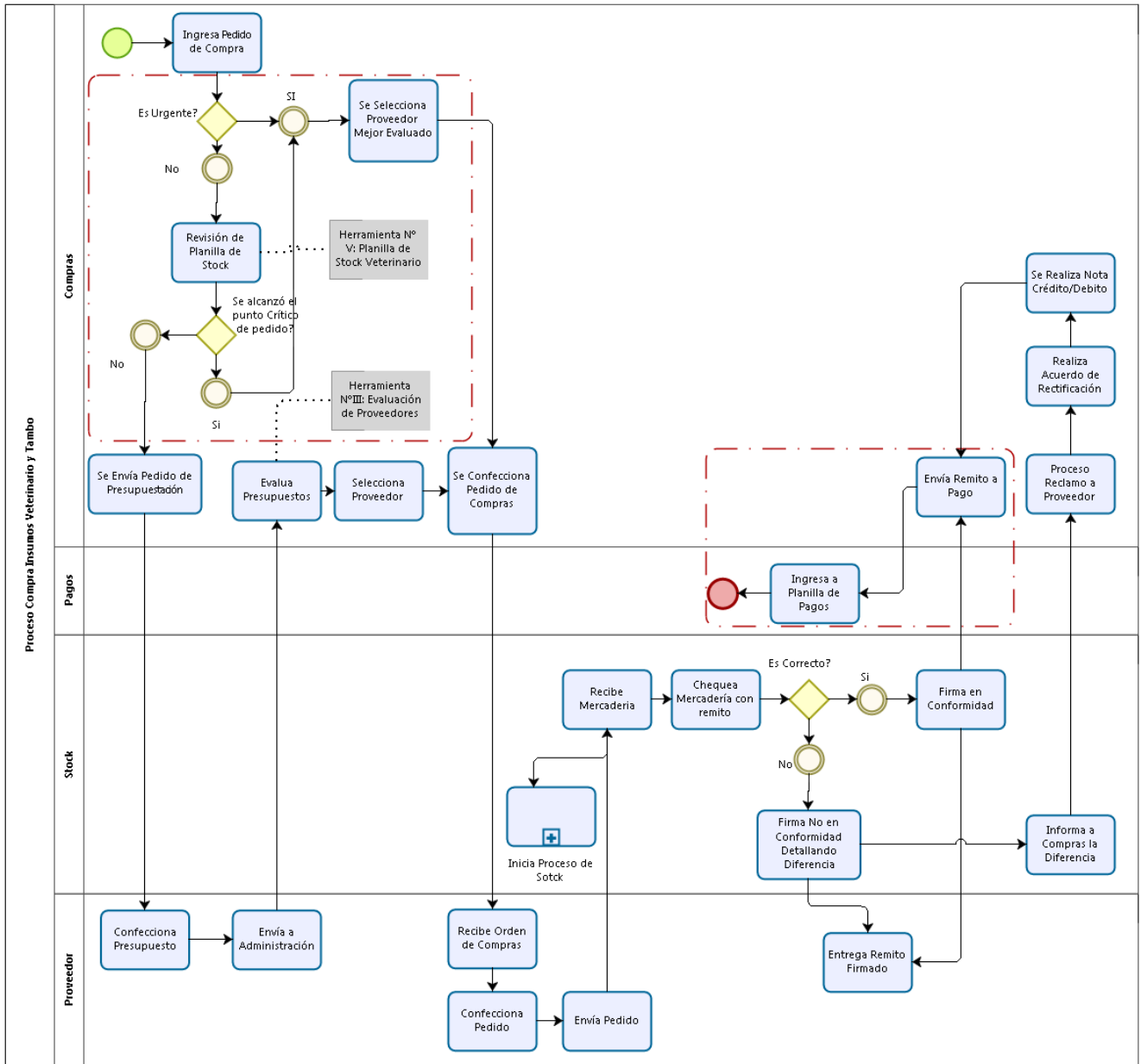
- *Compras de Productos Veterinarios para la Hacienda y el Tambo*

Para realizar las compras de insumos veterinarios, se consulta la “Herramienta N° V: Planilla de Stock Veterinario”, donde está fijado el punto crítico de pedido, mediante la carga de egresos de insumos, como se observará en el proceso de Stock Veterinario.

Si la compra es de carácter urgente, se realiza un pedido al proveedor con mejor referencia en la cartera.

Si el punto crítico no ha sido alcanzado, con la necesidad de insumos el responsable de compras solicita presupuesto a por lo menos dos proveedores de estos productos. A partir de los presupuestos evalúa en función de la “Herramienta N° II: Planilla de Evaluación de Presupuestos” y selecciona una opción, haciendo el pedido vía e-mail y confirmando por teléfono dentro de las 24 horas de enviado el pedido.

El proveedor entrega el pedido y el remito de la operación a la persona que en ese momento reciba dichos productos, el encargado del Stock del depósito entrega el remito del proveedor al área de administración. Administración inicia el proceso de stock y finaliza el proceso de compra.



Flujograma 3: Compra de Productos Veterinarios para la Hacienda y el Tambo (Fuente: Elaboración propia)

Actividad Agrícola

- *Compras de Semillas*

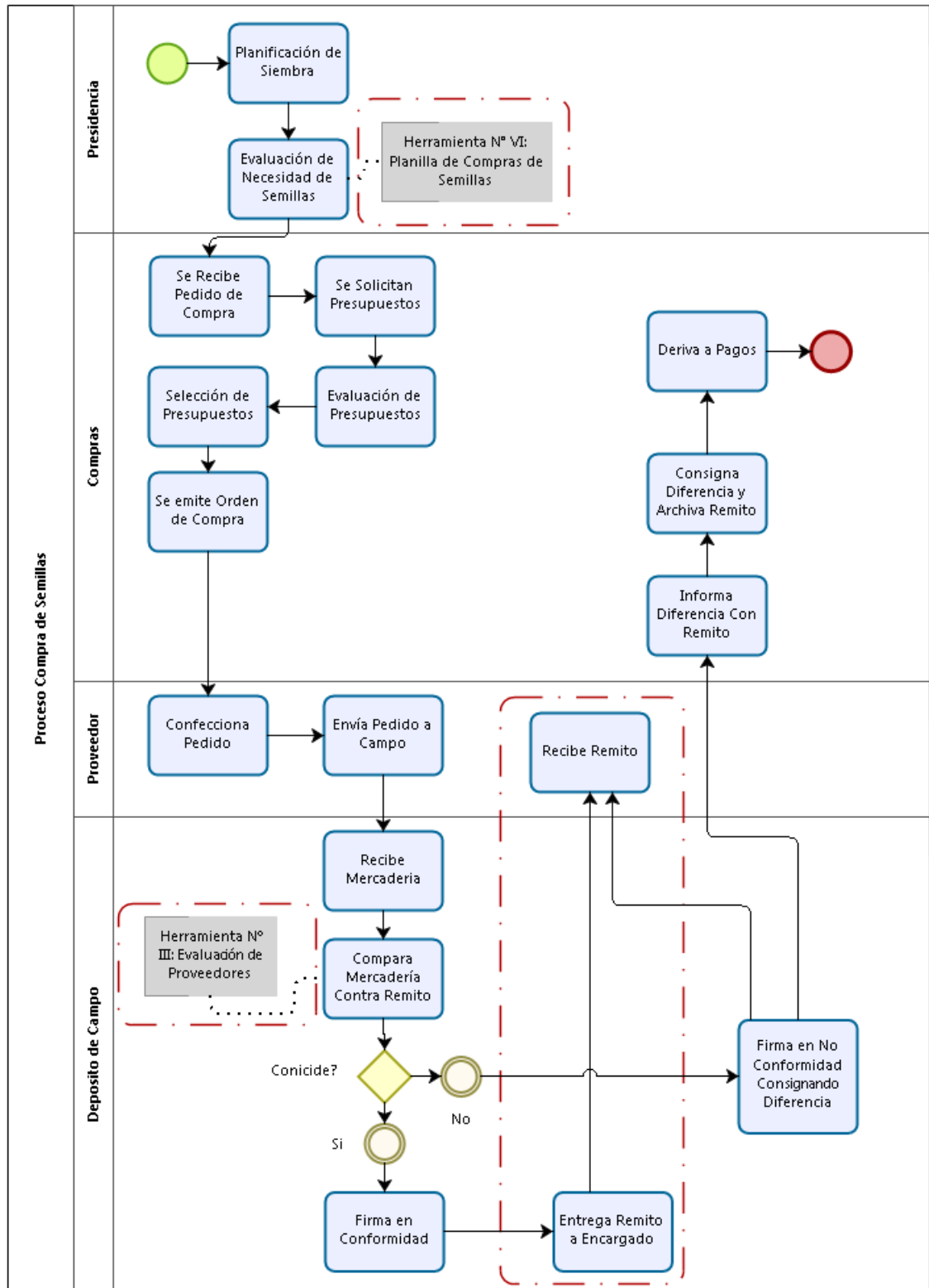
La compra de semillas, se planifica según las cantidades de hectáreas a sembrar para cada uno de los cultivos, ya sea de soja, maíz o trigo. Durante cada compra de semillas, se solicitan presupuestos a distintos centros de ventas o distribuidores de semillas y a partir de obtener esta información, la empresa se encarga de evaluarlos mediante la “Herramienta N° II: Planilla de Evaluación de Presupuestos” considerando las compras anteriores y las actualizadas con los últimos presupuestos.

Seleccionado un proveedor, se entrega la orden de pedido al proveedor, una vez confirmada la orden, se informa al encargado rural el día en el cual se realizara el envío, detallando el tipo de semilla y las cantidades de bolsas de semillas a descargar.

Una vez realizada la compra, el proveedor envía la mercadería, teniendo como destino, el guardado en el galpón del establecimiento rural principal de la empresa. Cuando llega a destino la semilla, se recibe el remito y en ese mismo momento se archiva en una carpeta y además se envía una foto vía celular al empleado administrativo- contable, quien registra todos los remitos para luego poder controlarlos con las facturas que llegan a la sede principal.

Una vez controlados los remitos con las facturas y no encontrando diferencia en cuanto a estos documentos, se realiza una “Herramienta N° VI: Planilla de Compras de Semillas”, diferenciándolas en compras de semillas de maíz, soja y trigo.

Por último, en estas planillas se van descontando las cantidades utilizadas durante el transcurso del año para la siembra de estos cultivos, dejando así constancia de las bolsas disponibles y las utilizadas.



Flujograma 4: Compra de Semillas (Fuente: Elaboración propia)

- *Compra de Agroquímicos y Fertilizantes*

Tanto en la compra de agroquímicos y fertilizantes se debe revisar la “Herramienta N° VII: Planilla de Stock de Agroquímicos y Fertilizantes”, identificando las cantidades disponibles en la empresa. Luego se procede a planificar las cantidades a comprar de agroquímicos y fertilizantes según una estimación realizada por el presidente de la empresa y un ingeniero agrónomo, de acuerdo a las hectáreas que requieren de su aplicación.

Según las cantidades estimadas, se deben solicitar presupuestos a por lo menos dos centros de distribución, con la posibilidad de analizar en la “Herramienta N° II: Planilla de Evaluación de Presupuestos”, una serie de características vinculadas a los mismos proveedores, considerando cada uno de los presupuestos solicitados por la empresa.

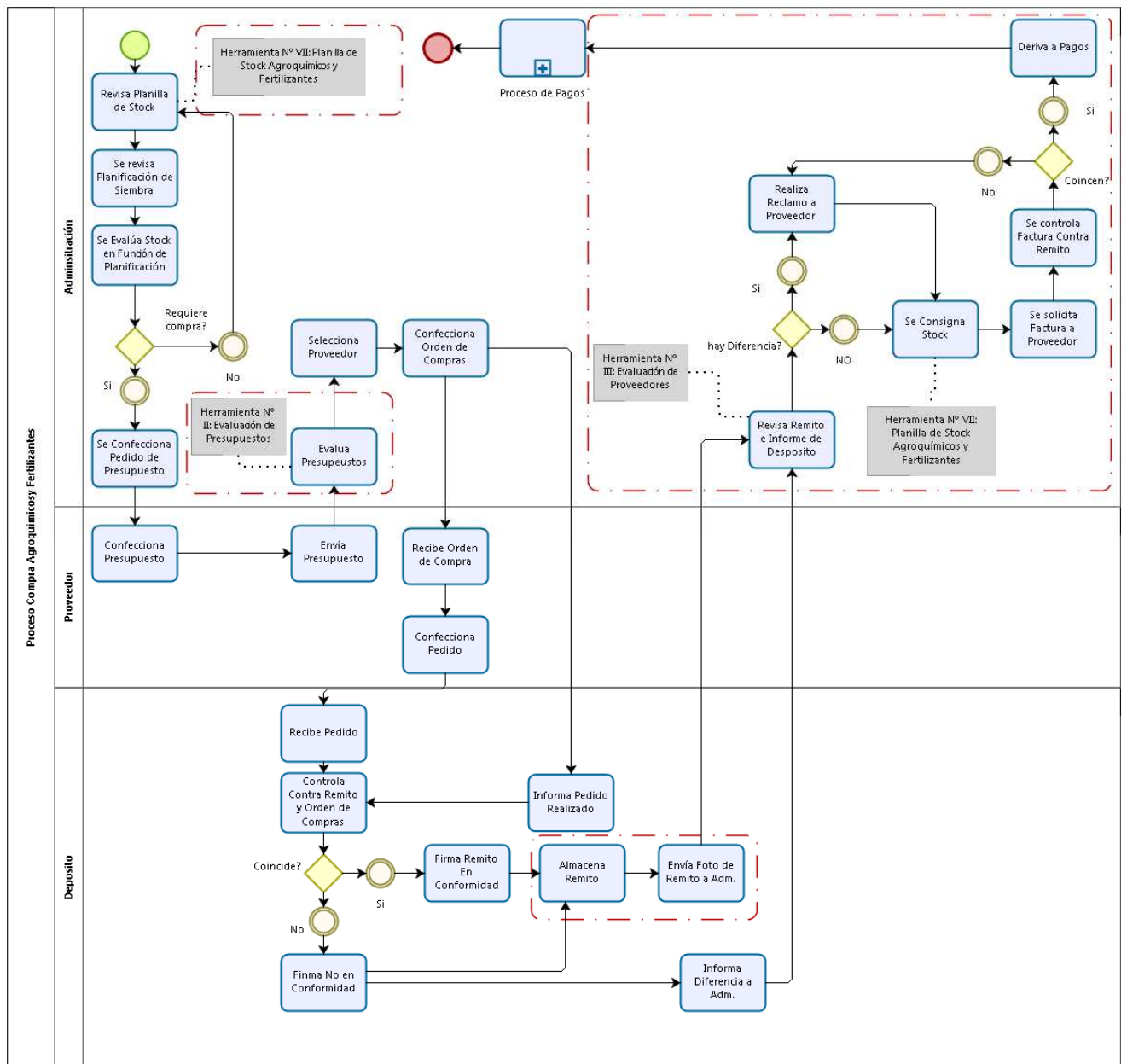
Ante cada compra de estos productos, el área administrativa-contable debe evaluar a los proveedores mediante el uso de la “Herramienta N° III: Planilla de Evaluación de Proveedores” obteniendo con estas planillas, referencias futuras sobre el comportamiento de estos, ante cada una de las operaciones realizadas con la empresa.

Evaluada ambas planillas, se envía la orden de pedido al proveedor, una vez confirmada la orden, se informa al encargado rural el día en el cual se realizara el envío, detallando los productos y las cantidades a descargar.

Llegado a destino del depósito rural el pedido de los agroquímicos y fertilizantes, el encargado rural recibe el remito y lo controla con lo descargado en ese mismo momento, corroborado esto, el mismo encargado debe en primer lugar, archivar

el remito en la oficina del campo, y en segundo lugar, enviar una foto digital a los encargados del área administrativa-contable.

Finalmente, el área administrativa-contable se encarga de controlar el remito con la factura y registra dicha operación en la “Herramienta N° VII: Planilla de Stock de Agroquímicos y Fertilizantes”.



Flujograma 5: Compra de Agroquímicos y Fertilizantes (Fuente: Elaboración propia)

Procesos de Pagos

- *Proceso General de Pagos*

El área de pago debe controlar que el presupuesto seleccionado por la empresa coincida con el remito, en caso de que sea así, se debe registrar en la “Herramienta N° VIII: Planilla de Deuda/Pago a Proveedor” el remito y la deuda a saldar, método de pago y fecha de pago, entre otros datos, y si existe diferencia entre el presupuesto y el remito se debe comunicar con el proveedor rectificando dicha diferencia.

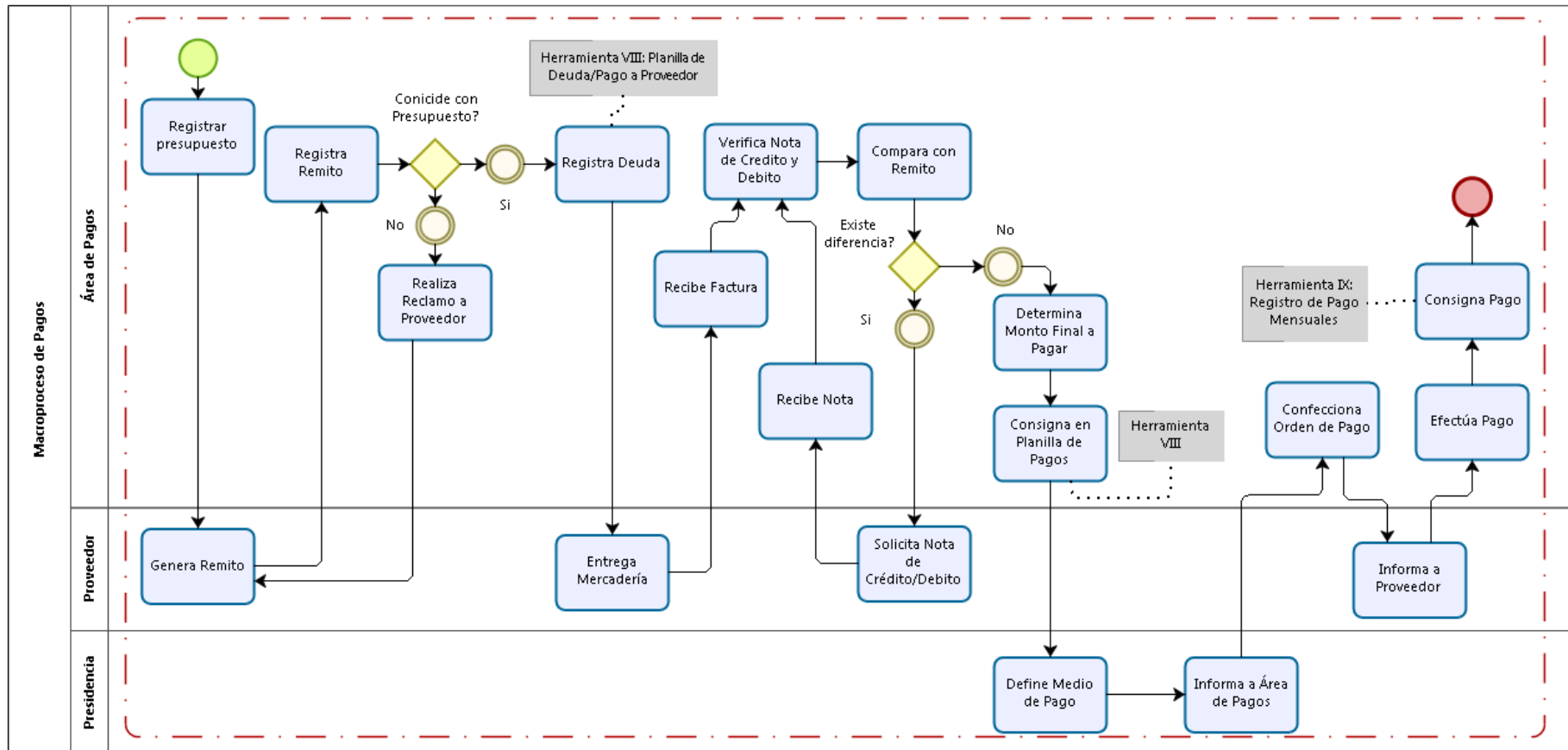
Una vez entregada la mercadería en la empresa, y recibida la factura en el área administrativa- contable, se debe en primer lugar contemplar que no exista una nota de crédito o débito vinculada a compras anterior, y en segundo lugar cotejar la factura con el remito, y en caso de que exista una diferencia entre estos documentos se debe solicitar la correspondiente nota de crédito o débito.

A partir de controlar estos documentos, los encargados del área de pago deben determinar el importe final a pagar el cual debe ser detallado y comunicado al presidente de la sociedad.

Los encargados del área mencionada anteriormente deben informar al presidente los pagos registrados en la planilla semanalmente mediante “Herramienta N° VIII”, a excepción de los pagos que superen el monto considerado como significativo, que deben ser informados de manera instantánea.

Considerando lo recién mencionado, la empresa debe analizar que representaría un monto significativo en cada rubro, siendo utilizado como parámetro de control. Dicho monto debe ser mayor a los gastos ordinarios de la actividad que realiza periódicamente la empresa.

Se selecciona el medio de pago para cada proveedor, se confecciona la orden de pago, y se emite el pago. Una vez emitido este, se informa al proveedor que el pago está disponible, y se archiva la documentación en la carpeta correspondiente. Finalmente, se consigna la realización del pago en la “Herramienta N° IX: Registro de Pagos Mensuales”.



Flujograma 6: Proceso General de Pagos (Fuente: Elaboración propia)

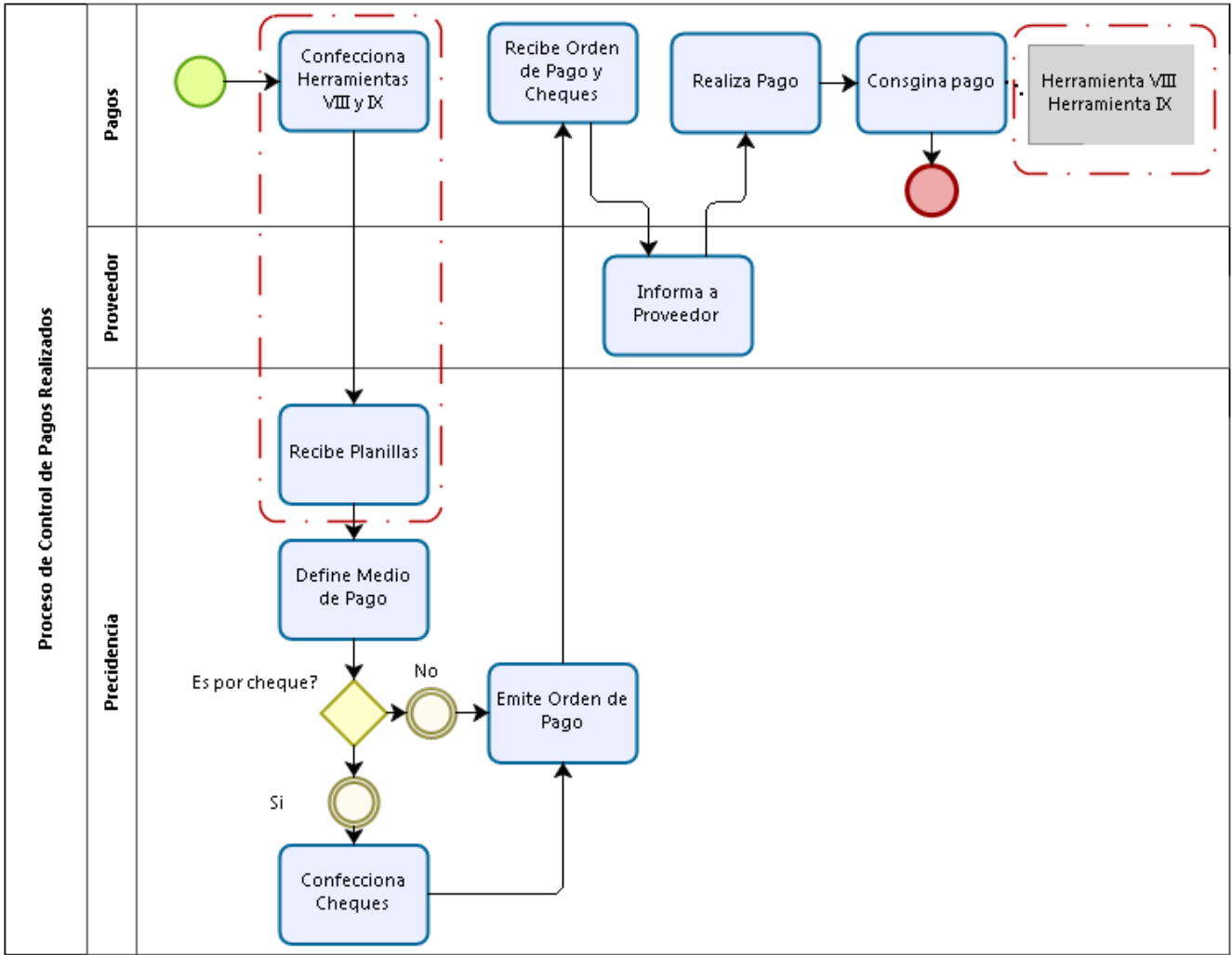
- *Control de Pagos Realizados*

El control de los pagos a los cuales se enfrenta la empresa, se realizan a través del presidente, quien recibe del área administrativa- contable todas las facturas vinculadas a las distintas compras que se llevan a cabo en la empresa consignadas en la “Herramienta N° VIII”. Según el tipo de pago del que se trate, el mismo presidente es quien decide qué medio de pago utilizara la empresa para cancelar las obligaciones correspondientes.

Por lo general la empresa utiliza varios medios de pagos, como el pago por medio de operaciones de canje, el pago con cheques propios o de terceros, el pago mediante transferencia bancaria y, solo en algunos casos, el pago en efectivo.

Elegido uno de estos medios de pago, se le informa al encargado del área administrativa, quien se encarga de guardar cada pago. El encargado informa al proveedor que el pago está disponible, y lo retiene hasta el momento en el cual el proveedor pasa a retirarlo o hasta el día en el cual es entregado a los proveedores por alguno de los miembros de la empresa o del área administrativa- contable.

Por último el personal administrativo registra en “Herramienta N° VIII: Planilla de Deuda/Pago a Proveedor” los montos a pagar a cada proveedor y a medida que se van cancelando se marcan como pagos entregados en la “Herramienta N° IX: Registro de Pagos Mensuales”



Flujograma 7: Proceso de Control de Pagos Realizados (Fuente: Elaboración propia)

- *Control de medios de pago*

El personal del área de administrativa contable toma las planillas de “Herramienta VIII N°: Planilla de Deuda/Pago a Proveedor”, y por cada medio de pago realiza una conciliación mensual.

Separa las cuentas en primera instancia por estado de la deuda, en el cual debe verificar si la deuda está o no pagada. Si está pagada debe consignar el monto pagado y el medio utilizado para dicho pago en la “Herramienta N° IX: Registro de Pagos Mensuales”. Si no está pagada, debe registrar en “Herramienta N° X: Deudas a Pagar”, donde registra el proveedor, el monto, el medio de pago acordado, fecha de pago.

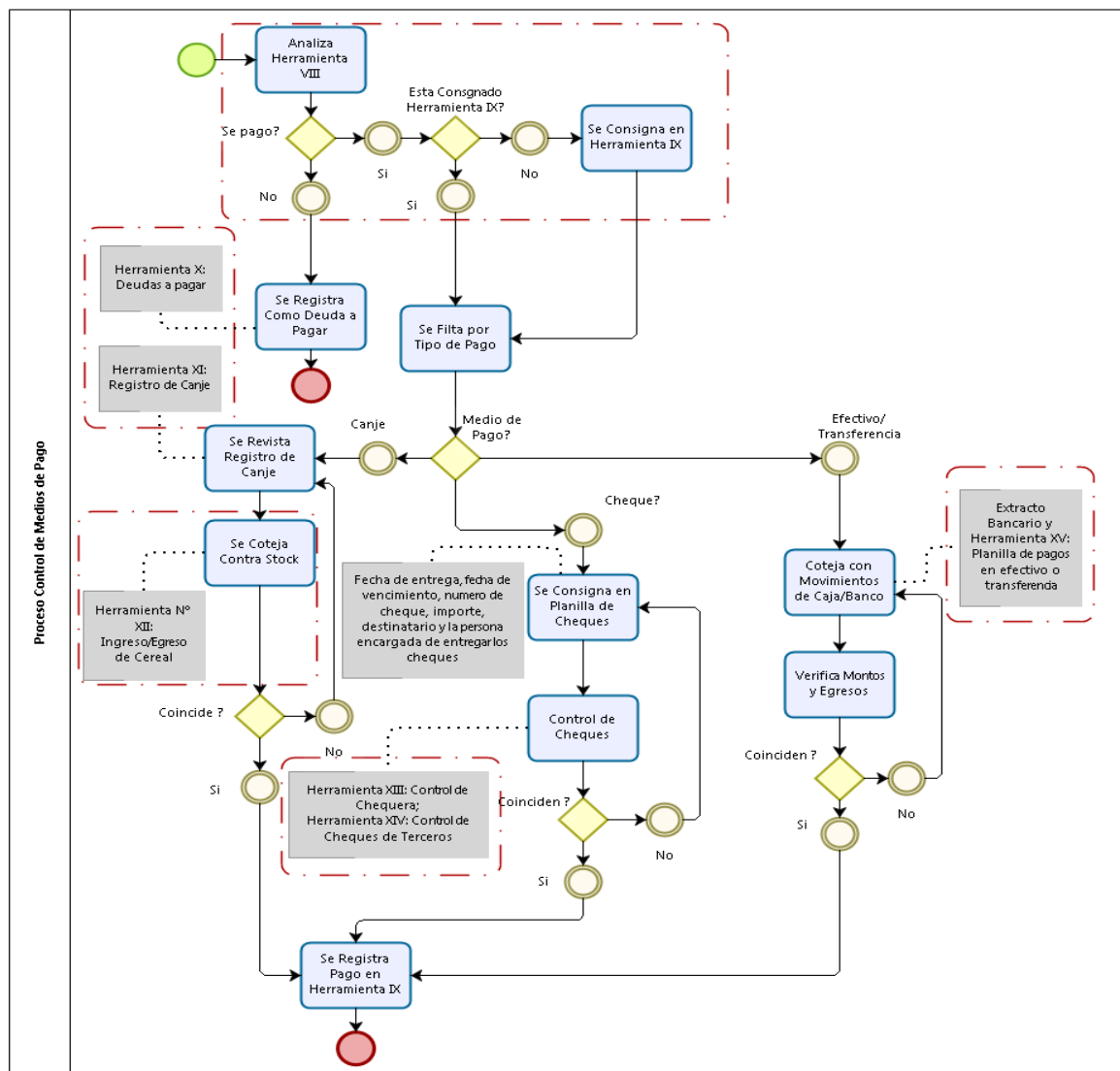
Una vez cotejados todos los pagos realizados en el mes, debe realizar un arqueo por medio de pago, que debe coincidir con el resultado obtenido en “Herramienta N° IX: Registro de Pago Mensuales”.

En el caso de que el pago se realice por canje, se debe registrar la cantidad entregada, el precio dólar de la fecha en que se acordó el pago, el cereal que se debe entregar, y la fecha de entrega, de acuerdo a la “Herramienta N° XI: Registros de Canjes”. La Salida de cereal quedara registrada en la planilla de stock “Herramienta N° XII: Ingreso/Egreso de Cereal”. Se debe controlar el pago a proveedores mediante el cotejo de la planilla de stock junto con la de pagos, y dejar asentado el resultado como factura pagada o adeudada.

El pago mediante cheques propios o de terceros, se consigna en la planilla de Excel, dejando constancia de la fecha de entrega, fecha de vencimiento, numero de cheque, importe, destinatario y la persona encargada de entregar los cheques. Cada cierre de mes, el gerente debe controlar la planilla de Excel con las chequeras, números de hechos emitidos, de

acuerdo a la “Herramienta N° XIII: Control de Chequeras” y “Herramienta N° XIV: Control de Cheques de Terceros”.

Para los pagos por transferencia bancaria y efectivo, se realiza un cotejo con los movimientos de la cuenta bancaria de acuerdo al resumen entregado por el banco de los movimientos de la cuenta, comparándola contra la “Herramienta N° XV: Planilla de Pagos en Efectivo o Transferencia”.



Flujograma 8: Control de Medios de Pagos (Fuente: Elaboración propia)

Procesos de Ventas

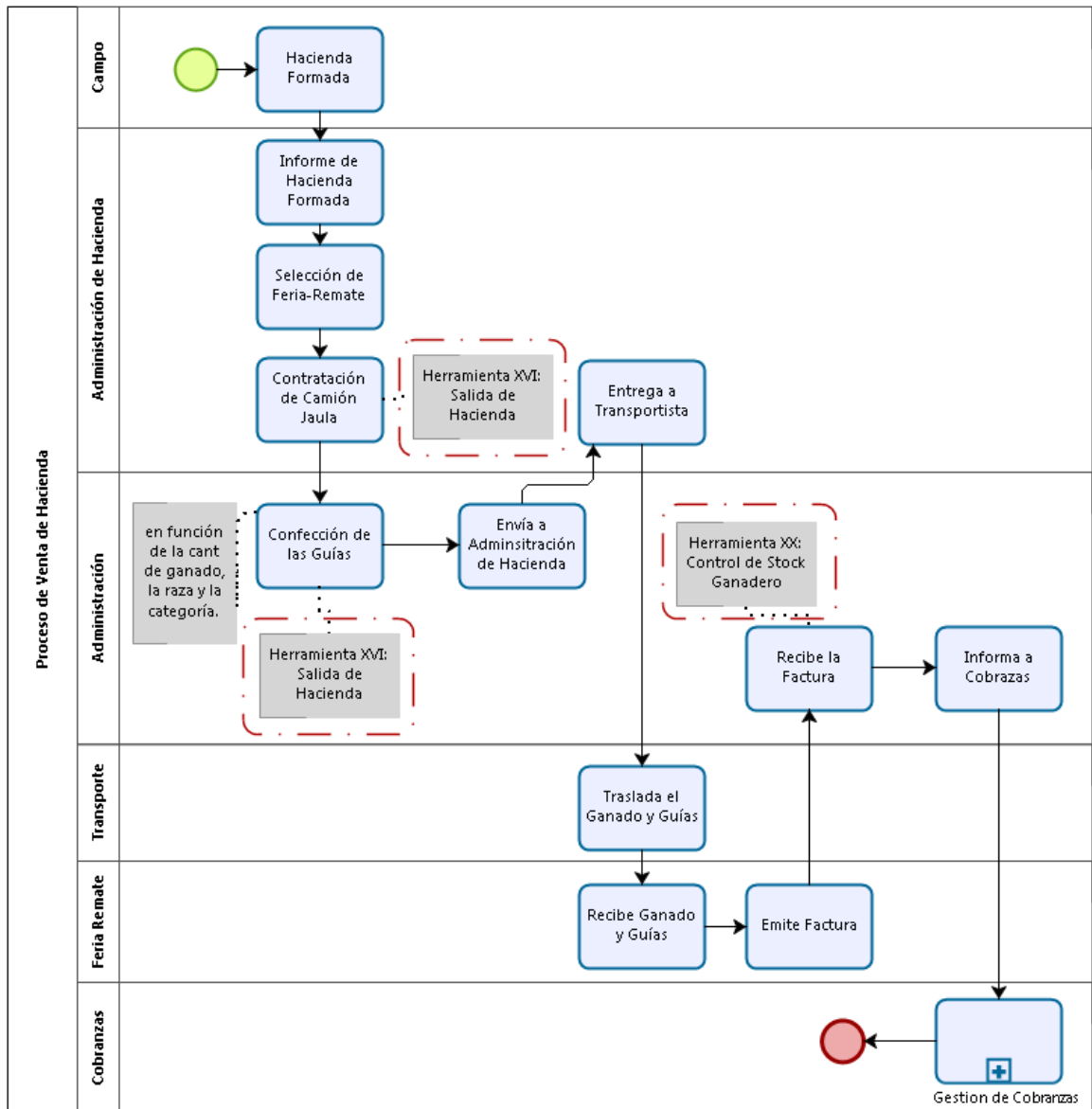
- *Venta de Hacienda*

La venta de ganado debería iniciar cuando el ganado está listo para la venta (Posee el kilaje necesario), se realiza por medio de remates ferias en diferentes puntos de Córdoba, principalmente estas ventas son con dos empresas, siendo una de ellas Testa Lelli Liaudat y CIA y la otra, Ferias Mark SRL.

Se define la cantidad de animales a vender informando a administración mediante “Herramienta N° XVI: Salidas de Hacienda”, y ante cada remate feria la entidad Alberto Domínguez y Hnos. S.A., se encarga de contratar el servicio de camión jaula, cargando en el mismo camión hacienda formadao hacienda terminada para el remate-feria.

Cuando se produce el traslado de la hacienda desde los distintos establecimientos de la empresa hasta la localidad donde se realizan los remates ferias, se realiza la correspondiente guía de hacienda para poder trasladar el ganado. Antes de entregar la guía, se revisa esta contra la venta establecida. En el mismo momento que se realiza la guía, el SENASA cruza datos con esta y registra las ventas de hacienda.

Ante cada una de las ventas de hacienda que realiza la empresa, el área administrativa-contable, registra en la “Herramienta N° XVI: Salidas de Hacienda” las salidas del ganado desde los distintos establecimientos hacia los remates-ferias. Luego, los encargados de esta área reciben las facturas correspondientes a las ventas de hacienda cotejando este documento con el ticket de compra. No existiendo diferencias entre ambos documentos, se deben cruzar los datos de la Herramienta N° XVI con la “Herramienta N°I: Planilla de Registro de Animales”,dejando detalladas las cantidades y las categorías vendidas.



Flujograma 9: Proceso de Venta de Hacienda (Fuente: Elaboración propia)

- *Ventas de Leche*

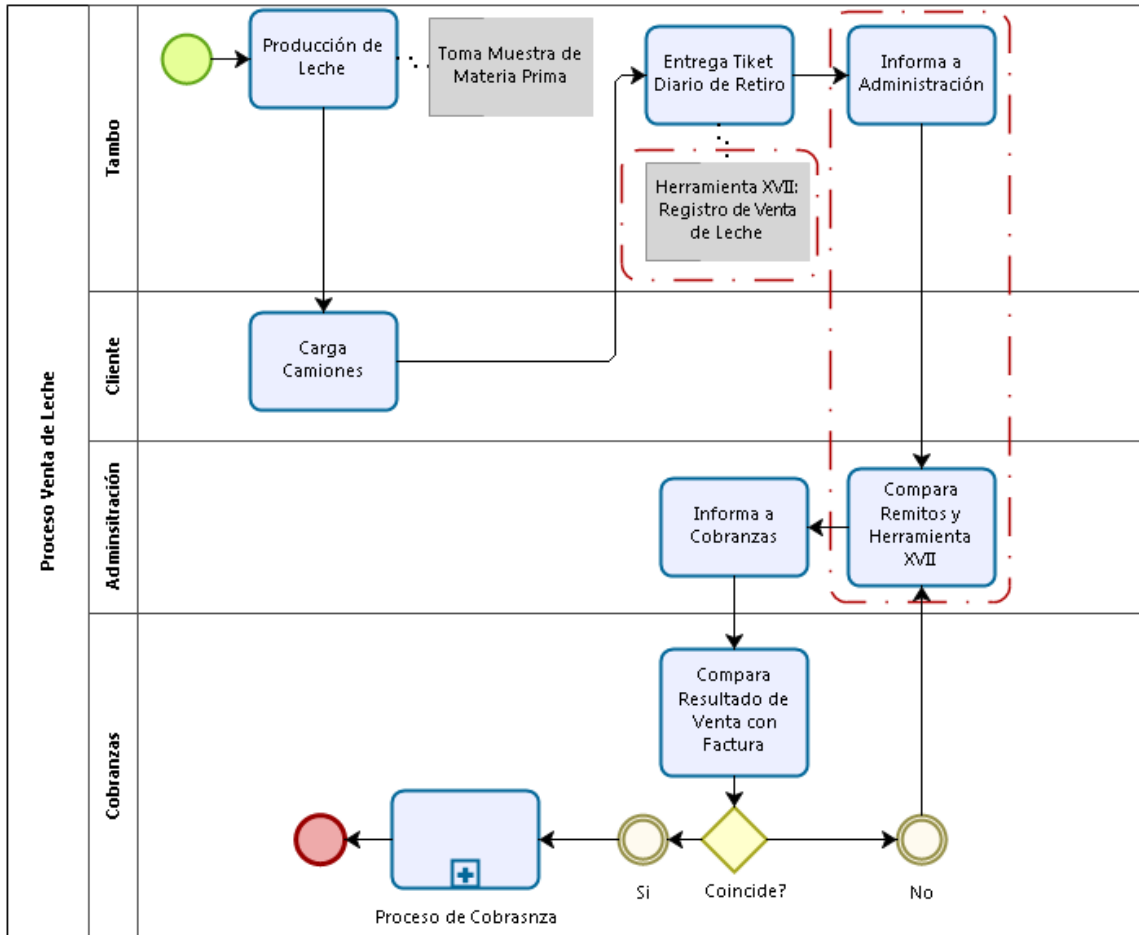
La venta de leche se lleva a cabo todos los días de cada mes y año, existiendo un único cliente con el cual comercializa la empresa Alberto Domínguez y Hnos. S.A. en esta actividad, que es Punta del Agua S.A., la misma es la encargada de retirar todos los días del año la cantidad de litros en ambos tambos.

La empresa Alberto Domínguez y Hnos. S.A., todos los días toma una muestra de la leche producida para analizar su calidad y ver que no exista diferencia en cuanto a lo dicho por el cliente una vez que llega a destino la materia prima.

Los encargados rurales deben informar al área administrativa- contable los litros diarios producidos mediante el uso de la “Herramienta N° XVII: Registro de Ventas de Leche”, que indicara la cantidad total diaria de litros producidos, el tambo al cual pertenece y la calidad de la muestra.

El transportista de la empresa Punta del Agua S.A., que pasa a diario a retirar la leche, debe dejar un remito al encargado rural, con los datos correspondientes a cada operación diaria, y los mismo encargados deben almacenar estos remitos en la oficina del establecimiento rural. El personal administrativo debe controlar los datos arrojados por la Herramienta N°XVII y los remitos almacenados.

Por último a fin de mes, se emite la factura correspondiente a las ventas mensuales, la cual se debe cotejar con los datos detallados en la planilla de ventas de leche, y se deriva esta información a cobranzas. Cobranzas concilia factura con registros de administración, si no coincide deriva nuevamente para revisión del registro de stock y remitos hasta detectar el error, si coincide el cliente envía la factura a pagar y se coteja con los resultados de las planillas propias, y luego se inicia la gestión de cobranzas.



Flujograma 10: Proceso de Ventas de Leche (Fuente: Elaboración propia)

- *Ventas de Cereales*

Las ventas de cereales, se realizan a comercios o industrias afines, en el caso del trigo se vende a molinos o exportadores, y en el caso de la soja y el maíz las ventas se formalizan con AGD o exportadores.

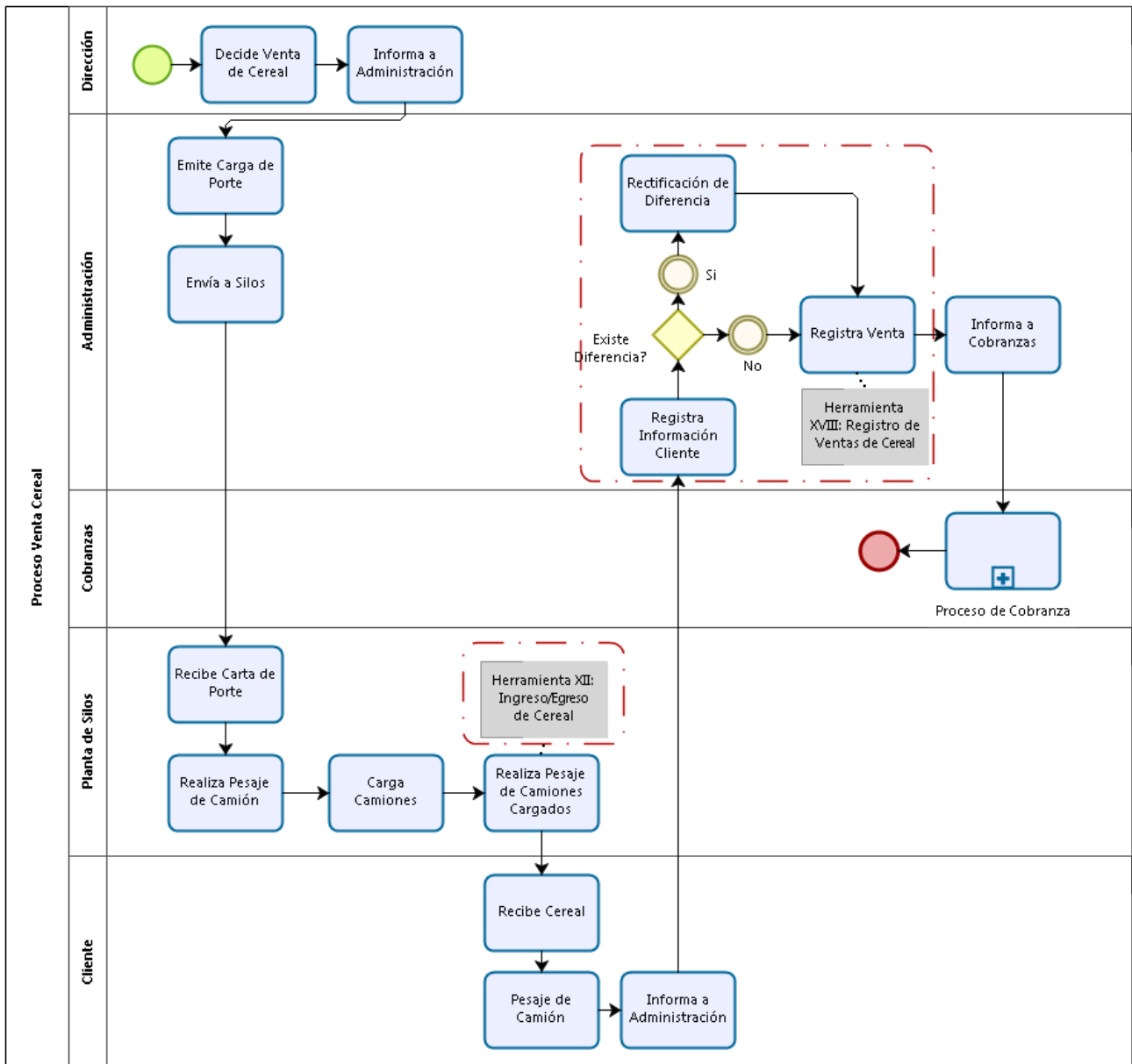
Las ventas de los cereales que se almacenan en la planta de silos propia se van realizando según las necesidades económicas o de inversiones que surgen a lo largo del año.

El área administrativa-contable se encarga de emitir la carta de porte con los datos correspondientes a cada transportista, la cual es entregada en la planta de silos propia.

Ante cada venta de cereal, el personal encargado de la planta de silo debe realizar el pesaje de cada camión con su acoplado, registrando en la oficina de la planta el tipo de cereal y los kilos que egresan de la planta de acuerdo a la “Herramienta N° XII: Ingreso/Egreso de Cereal”.

Una vez que llega a destino el cereal, el mismo cliente informa al área administrativa el pesaje del camión, el cual debe coincidir con los kilos registrados en la empresa. En caso de que no existan diferencias se deben registrar cada una de estas ventas, en la “Herramienta N° XVIII: Registro de Ventas de Cereal”, detallando una serie de datos que se verán en esta herramienta de control; en el caso contrario se debe rectificar dicha diferencia.

Finalmente, el personal administrativo se encarga de imprimir las liquidaciones correspondientes a la empresa Alberto Domínguez y Hnos. S.A. con cada uno de los clientes agrícolas, controlando que no existan diferencia en cuanto a lo liquidado por AFIP y lo registrado en las planillas de la empresa, y el egreso de Stock.



Flujograma 11: Proceso de Ventas de Cereales (Fuente: Elaboración propia)

Procesos de Cobranzas

- *Proceso General de Cobranzas*

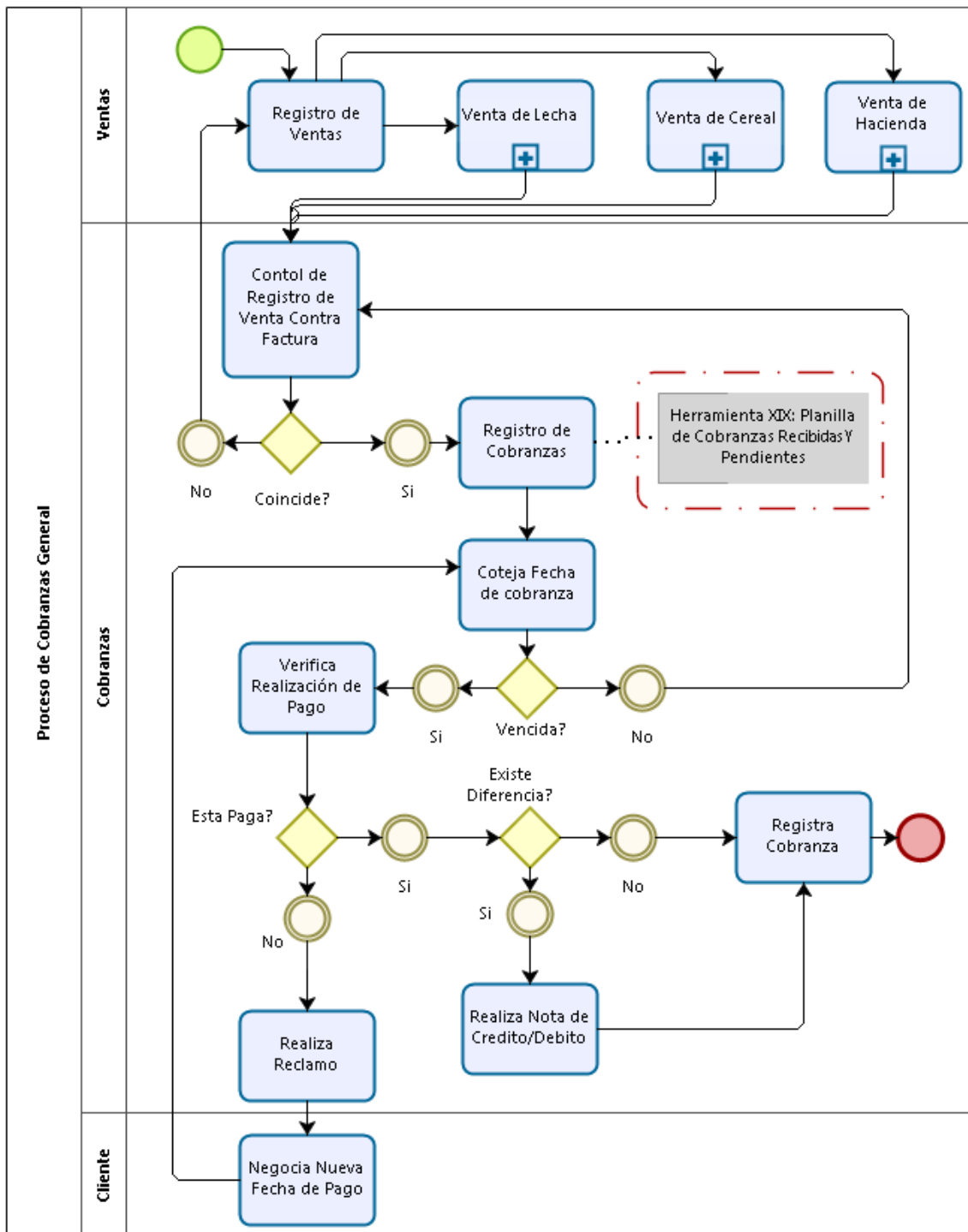
El área de cobranzas debe recibir las planillas de ventas vinculadas a la actividad ganadera, agrícola y tambera, las cuales deben ser cotejadas contra las facturas y las liquidaciones relacionadas con cada actividad agropecuaria.

Una vez comparadas las planillas recibidas, el personal de cobranzas debe registrar y especificar en la “Herramienta N° XIX: Planilla de Cobranzas”, la actividad a la cual pertenecen las cobranzas, la fecha correspondiente a cada cobranza, los importes a cobrar, el nombre del cliente, entre otros datos que se verán en la herramienta de cobros.

El personal del área de cobranzas debe cotejar las fechas de cobros, verificando el cumplimiento por parte de los clientes, en caso de que no se reciba el pago en la fecha acordada, se debe informar al presidente sobre esta situación y luego se realiza el reclamo correspondiente a cada cliente.

En caso de que exista y se verifica una diferencia, entre el importe informado por el cliente que adeuda y lo registrado por la empresa, se debe efectuar la correspondiente nota de crédito o débito, determinando el monto exacto a cobrar.

Finalmente, se registra el cobro en la misma planilla de cobranzas dejando constancia de los pagos cancelados por los clientes y de los cobros que aún están pendientes en la empresa.



Flujograma 12: Proceso General de Cobranzas (Fuente: Elaboración propia)

Procesos de Existencias

- *Stock de Hacienda*

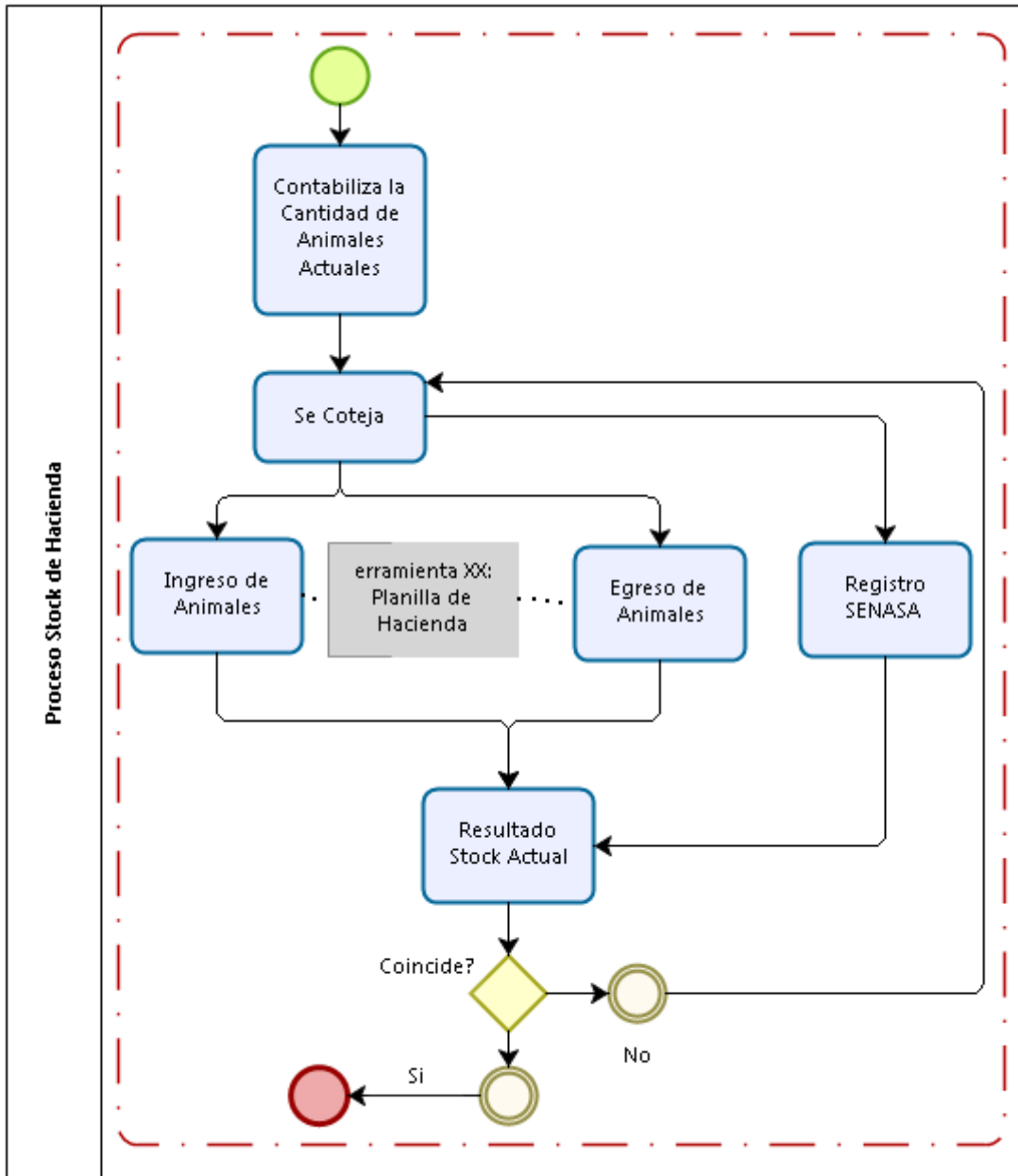
El comenzar cada año la empresa debe saber las existencias iniciales, que deberían corresponder con las existencias finales del año anterior, durante el transcurso del año se producen cuatro cuestiones diferentes que se deben registrar en la sociedad, una de ellas es la compra de vientres y reproductores, la segunda es el nacimiento de los terneros machos y hembras, la tercera corresponde a la mortandad de las distintas categorías de ganado y por último las ventas en remates-ferias.

En el caso de la compras de vientres y reproductores y de las ventas de hacienda formada, los administradores de hacienda son quienes se encargan de informar al área administrativa-contable, las cantidades que se compran y se venden durante el transcurso del año, ya que ellos planifican y deciden cual es el número adecuado a comprar y a vender de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Distinto es el caso en los nacimientos y de la mortandad del ganado, ya que en este caso los encargados de controlar la hacienda, son quienes deben informar a los administradores del ganado sobre estos hechos, y los mismos administradores se comunican con área contable-administrativa para registrar el aumento o la disminución del stock ganadero.

Los encargados del área administrativa-contable, mediante la “Herramienta N° XX: Planilla Stock de Hacienda”, deben clasificar al ganado según sus categorías, luego suman al stock, las compras de vientres y reproductores registrados en la Herramienta N° I, y los nacimientos, y por último deben restar las muertes y las ventas que se producen en los distintos establecimientos de la empresa.

Finalmente, se controla el stock real de la empresa con el stock declarado por el SENASA, corroborando que no existan diferencias entre ambos stock.



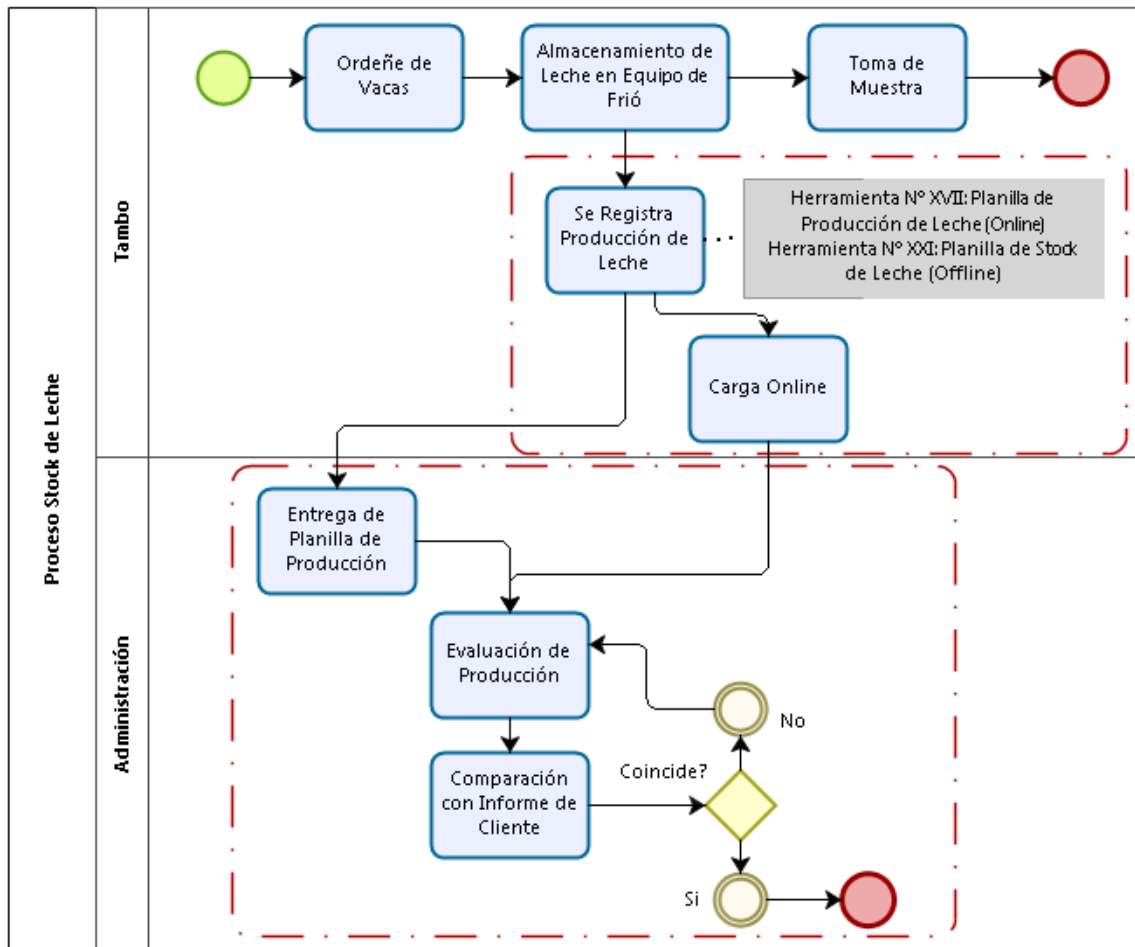
Flujograma 13: Proceso de Stock de Hacienda (Fuente: Elaboración propia)

- *Stock de Leche*

Diariamente se almacenan en los equipos de fríos las cantidades producidas en los tambos, tomando muestras diarias de la producción para evaluar su calidad. Los encargados del tambo, deben registrar en la “Herramienta N° XVII: Registro de Ventas de Leche (Online)” los litros totales obtenidos durante las dos ordeñes producidas en el día, más una serie de datos mencionados en el proceso de ventas de leche.

El jefe de esta área debe registrar en la “Herramienta N° XXI: Planilla Stock de Leche (Offline)” los datos relacionados con la planilla N° XVII, más una serie de datos que se verán en la “Herramienta N° XXI”.

Por último, al final de cada mes se controla esta planilla y se compara con la producción mensual informada por el cliente Punta del Agua S.A.



Flujograma 14: Proceso de Stock de Leche (Fuente: Elaboración Propia)

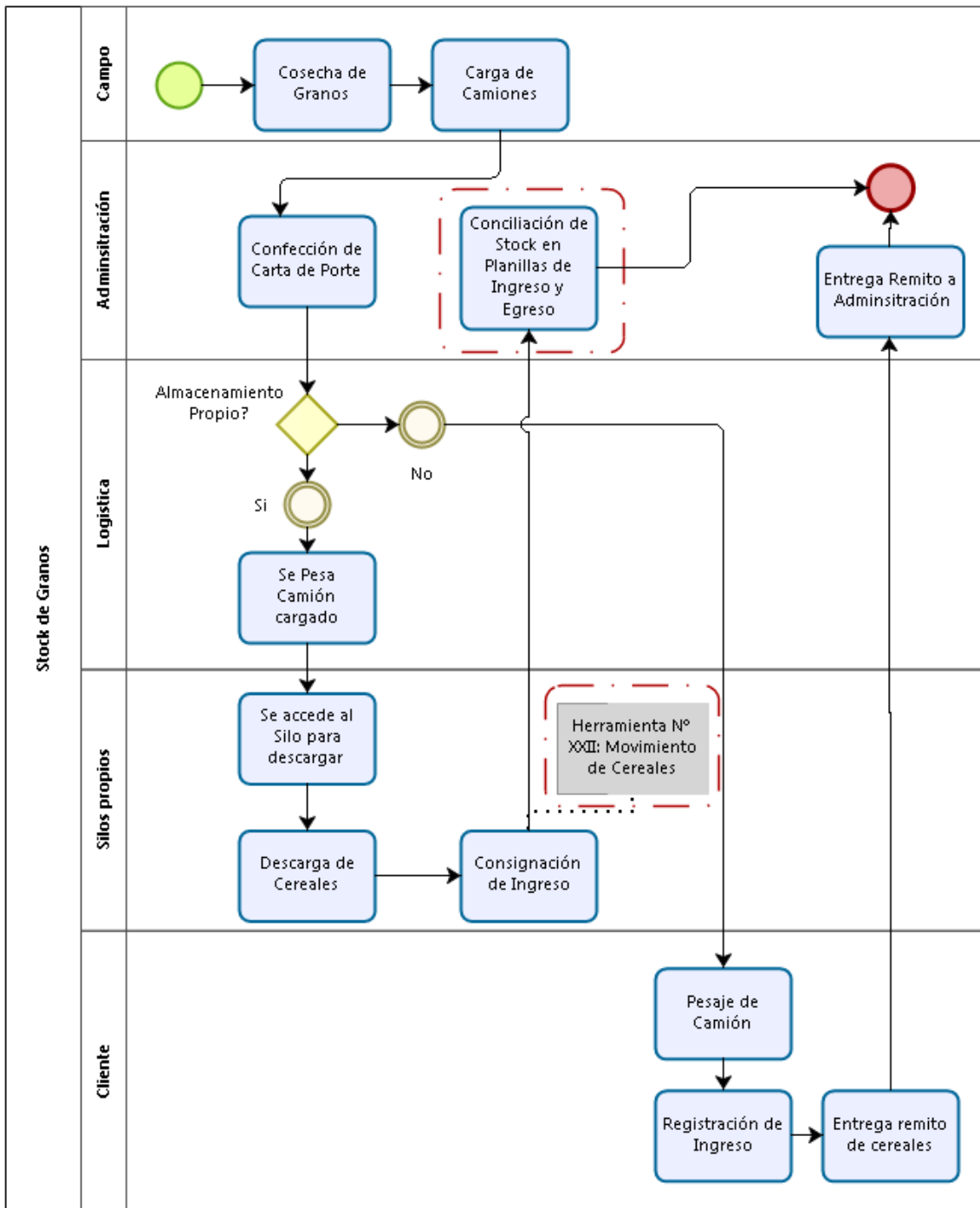
- *Stock de Cereales*

En el momento oportuno para la cosecha de los cereales, ya sea soja, maíz o trigo, se contratan los camiones que sean necesarios para el traslado de las cantidades cosechas diariamente y luego se realiza el traslado de los cereales con dos destinos posibles, uno de ellos es el traslado directo desde los campos hasta donde se encuentran los galpones de almacenamiento de cada cliente, y el segundo destino es hacia la planta de silos propia de la empresa.

Ante cada ingreso de un camión a la planta propia, se pesa el camión con acoplado y se registra en una “Herramienta N° XXII: Movimientos de Cereales” las cantidades ingresadas y el número de silo en el cual se almacenan y una serie de datos más que se darán a conocer en la planilla mencionada recientemente.

Cuando la empresa decide vender alguno de estos cereales a AGD S.A. o a Molinos Malimbo S.A.I.C., a medida que van saliendo los camiones para algunos de estos clientes, se pesa el camión con acoplado y se registra en la “Herramienta N° XII: Ingreso/Egreso de Cereales” junto con otros datos que se verán en esta planilla.

Finalmente, se cotejan los ingresos y las salidas de cereales, determinando el stock real de soja, maíz y trigo, sabiendo así las cantidades disponibles en la empresa de cada cereal.



Flujograma 15: Stock de Cereales (Fuente: Elaboración Propia)

- *Stock del Picado de Maíz*

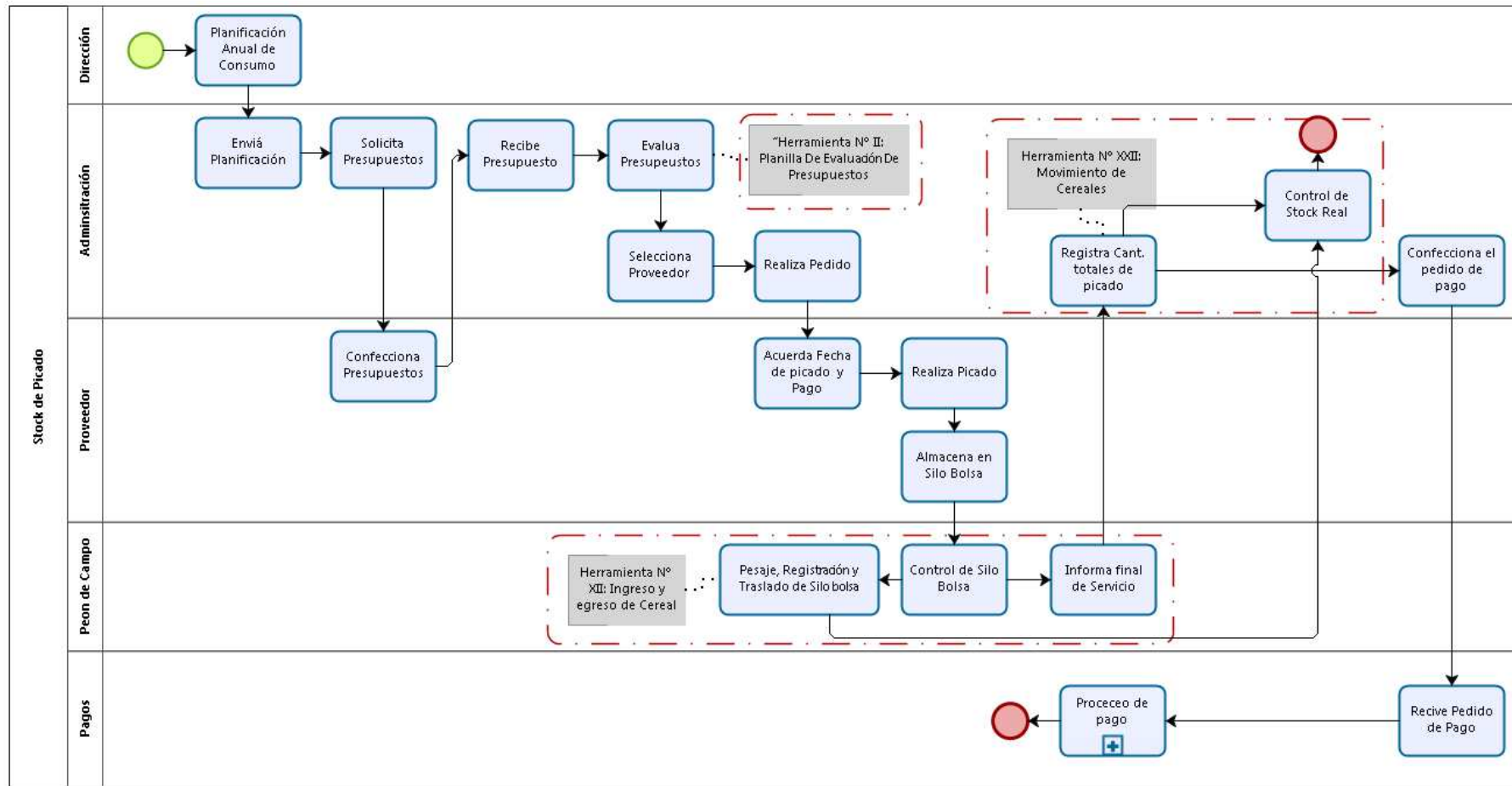
Una vez realizada la planificación anual del consumo animal del silo bolsa y llegado el periodo adecuado para el picado del maíz, se solicita presupuestos a distintas empresas zonales, se evalúan cada una de estas alternativas y se contrata a la empresa con la cual se acuerden los mejores plazos y formas de pagos, considerando también la que parezca más seria en cuanto al desarrollo de esta labor. La empresa contratada para realizar el picado del maíz es quien se encargara de realizar esta labor durante el tiempo que sea necesario de acuerdo a las hectáreas a picar.

Una vez realizado el picado del Maíz y estando embolsado, el personal administrativo-contable, debe registrar las cantidades totales, los metros totales y la cantidad de silo bolsas que hay en cada establecimiento rural, en la Herramienta N° XII: Planilla de Ingreso y Egreso de Cereal.

Por otro lado, los administradores de hacienda, deben informar a los encargados rurales de las cantidades que se utilizaran en cada lote, según las necesidades de cada categoría de hacienda.

Los encargados rurales, se encargan de llevar a cabo el pesaje y el transporte del silo, desde cada uno de los bolsones hacia los diferentes lotes en los cuales se encuentra la hacienda. En el momento que se realiza el pesaje, los encargados rurales deben registrar las cantidades retiradas del silo bolsa y su destino, es decir el número del lote en el cual se descarga el picado de maíz, esta tarea se registra en la Herramienta N° XII: Planilla de Ingreso y Egreso de Cereal, ubicada en la oficina de seguimiento perteneciente a cada establecimiento rural.

Finalmente, los encargados del área administrativa utilizan los datos arrojados por la Planilla N° XII, obteniendo un control detallado de las cantidades disponibles y las utilizadas en cada uno de los lotes designados, determinando así el stock real con el cual cuenta la empresa para alimentar a las distintas categorías de hacienda.



Flujograma 16: Stock del Picado de Maíz (Fuente: Elaboración Propia)

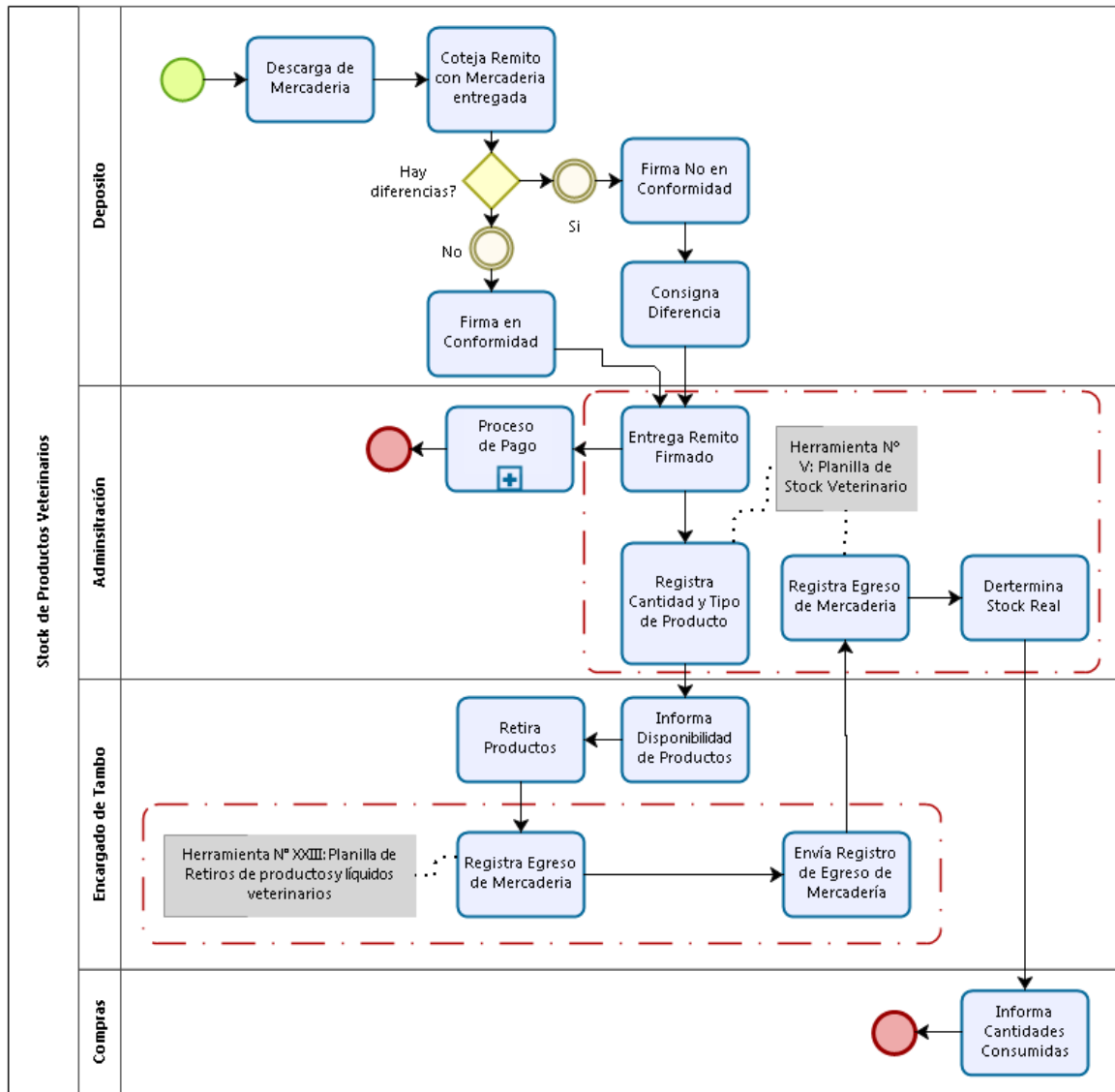
- *Stock de Productos Veterinarios*

Una vez descargada la mercadería en el depósito de la empresa, se recibe el remito correspondiente a la operación, en ese momento el encargado del depósito debe constatar que la orden de pedido sea acorde con el remito, firmando o no en conformidad según lo que corresponda.

Luego el encargado del depósito, entrega el remito al encargado administrativo quien registra las cantidades y los tipos de productos ingresados en la Herramienta N° V: Planilla de Stock Veterinario. Posteriormente ante el retiro de cada uno de estos productos o líquidos, se debe firmar la “Herramienta N° XXIII: Planilla de Retiros de Productos y Líquidos Veterinarios”, dejando constancia de la persona que retira estos productos, la cantidad y el tipo de productos que se retiran del depósito.

El encargado del depósito debe entregar una vez a la semana esta planilla al encargado administrativo, quien registra esta información en la Herramienta N° V, determinando las cantidades utilizadas semanalmente y las que aún quedan disponibles en el depósito.

Para dar por finalizado el proceso, el encargado administrativo informa al encargado del área de compras las cantidades utilizadas mensualmente, teniendo así referencias de la cantidad a comprar de estos productos.



Flujograma 17: Stock de Productos Veterinarios (Fuente: Elaboración Propia)

b) Implementación

La formalización de procesos como el diseño de herramientas de control interno son importantes para cualquier empresa, sin embargo si esto no es implementado de manera adecuada, todo esfuerzo que se realice será en vano.

Con el objetivo de optimizar los resultados para la empresa Alberto Domínguez y Hnos. S.A. se diseñó un proceso de implementación y capacitación de los empleados en las diferentes áreas en función de los procesos en los cuales se encuentran involucrados, como así también un proceso de seguimiento para garantizar la correcta implementación del sistema de control en el tiempo.

A continuación se describen las capacitaciones diseñadas, que estarán a cargo del Responsable de Administración, que es el autor del presente trabajo.

Destinatario	Proceso	Área	Duración	Responsable	Co-responsables
Dueños de la empresa	Todos	Dirección	2 Horas	Responsable de Administración	-
Responsable de Tambo Peones Rurales	Proceso de Existencias	Stock Tambo Administración	2 Horas	Responsable de Administración	Personal Administrativo Administrador de hacienda
Personal Administrativo	Procesos de Compras Pago Ventas Cobranzas Existencias	Administración Comercial Stock	10 Horas	Responsable de Administración	Dirección General Gerencia General
Administración de hacienda	Compras Ventas Stock	Administración Compra Comercial Stock	4 Horas	Responsable de Administración	Dirección General Gerencia General
Empleados Rurales	Venta Stock	Administración Actividad Agropecuaria	2 Horas	Responsable de Administración	Encargado Rural Personal Administrativo

Tabla 15: Cronograma de Capacitaciones (Fuente: Elaboración Propia)

Una vez realizadas las capacitaciones, se desarrollarán auditorías sorpresa con el objetivo de observar la implementación de las herramientas diseñadas como el

seguimiento de las mismas, ya que por ejemplo en stock de cereales la herramienta digital la implementan los empleados rurales, pero la controla y gestiona administración.

Por otro lado, estas mismas auditorias permitirán corregir desviaciones y errores en la implementación de los procesos, como corregir los procesos y la eficiencia de las herramientas, a los fines de realizar las modificaciones pertinentes.

El responsable de las auditorias será el mismo encargado de las capacitaciones, que es quien desarrollara la implementación de los procesos y herramientas. Así, se diseñó el siguiente cronograma de auditorías y seguimiento:

Auditoria					
Área	Proceso	Etapa	Periodicidad	Duración	Control Posterior
Tambo y Silos	Stock	Etapa 1	2 veces por semana	1 mes	Mensual
		Etapa 2	1 Vez cada 15 Días	2 meses	
		Etapa 3	1 vez al mes	3 meses	
Administración de Hacienda	Stock	Etapa 1	2 veces por semana	2 semanas	Mensual
		Etapa 2	1 Vez cada 15 Días	2 semanas	
Administración	Todos los procesos	Etapa 1	2 veces por semana	1 mes	Mensual
		Etapa 2	1 Vez cada 15 Días	2 meses	
		Etapa 3	1 vez al mes	3 meses	

Tabla 16: Cronograma de Auditoria Internas (Fuente: Elaboración Propia)

Etapa Presupuestaria

En la actualidad, como se pudo observar a lo largo del análisis interno de la empresa, la misma es rentable, sin embargo diariamente enfrenta pérdidas que pueden ser prevenidas, y favorecer el rendimiento de la empresa. El objetivo de la propuesta se basó en optimizar el uso de los recursos internos de la empresa, como los resultados obtenidos, tanto cualitativos como cuantitativos.

El impacto económico que posee la propuesta en sí misma es bajo, debido principalmente a que quien diseñó y plantea la implementación de la misma está a cargo del hijo del dueño, actual empleado de la empresa, siendo abarcados estos costos en el sueldo que percibe por su trabajo.

Por otro lado, en lo que a mediano y largo plazo se podrá observar un impacto económico directo, se asocia a actos delictivos que se han detectado en el último año, como el caso de un administrativo que realizó malversación de fondos, manipulando los registros de ventas y pagos, utilizando cheques de terceros que cobraba la empresa para realizar actividades personales. También, en algún momento, se descubrió empleados retirando insumos veterinarios y/o agrícolas para uso y consumo propio, sin dejar registro en la empresa.

Entonces, el control y observación del comportamiento en los diferentes procesos, permitirá disminuir el riesgo de fraude o actos ilícitos, debido a que en el control interno no existe el concepto de seguridad absoluta.

A continuación se cuantificarán las potenciales pérdidas que podrían estar sufriendo las tres actividades principales de la empresa y además se suman a este análisis otros gastos y pérdidas que podrían estar afectando al resultado real de entidad:

	Ventas Totales		Perdidas por Rubro	
			Expresado en \$	Expresado en %
Tambo	\$24.523.874,21	52%	\$ 251.424,00	1,03%
Hacienda	\$11.790.324,14	25%	\$ 344.000,00	2,92%
Cereales	\$10.847.098,21	23%	\$ 689.100,60	6,35%
			<hr/>	
			\$ 1.284.524,60	
Otros Costos				
Compras de Insumos Veterinarios	\$ 288.000,00		\$ 14.400,00	5,00%
Malversación de Fondos	\$ 600.000,00		\$ 600.000,00	
Perdida en Agroquímicos	\$ 4.800.000,00		\$ 480.000,00	10,00%
Perdida Financiera			<hr/>	
			\$ 2.378.924,60	

Tabla 17: Estimación de Perdida Financiera (Fuente: Elaboración Propia)

Ventas Netas	\$ 47.161.296,56	5,0%
Resultado Ejercicio 2016 Antes de Impuestos	\$12.466.252,99	19,08%
Estado de Resultado + Perdidas		\$14.845.177,59
Impuesto a la Ganancia		\$5.195.812,16
Ganancia del Ejercicio 2016	\$8.103.064,44	\$9.649.365,43

Tabla 18: Impacto en el Resultado de Ejercicio 2016 de Perdida Financiera (Fuente: Elaboración Propia)

Considerando los análisis realizados a lo largo del diagnóstico sobre las potenciales pérdidas que la sociedad podría estar soportando, tanto en la actividad agrícola como en la ganadera y tampera.

En cuanto al análisis de las potenciales pérdidas por las ventas de cereales se realizó una observación exacta de las diferencias generadas en los registros propios de la empresa con el respectivo cliente. Mientras que en las ventas de leche y hacienda se consideraron como potenciales pérdidas un porcentaje mínimo en cuanto a ambas producciones, lo cual puede ocasionar que sea aún mayor a lo estipulado en los estudios realizados, teniendo en este caso un impacto mayor en el resultado final de la empresa

Sumado a estos análisis, se incorporan como pérdidas o posibles pérdidas, otros rubros como el de productos veterinarios, agroquímicos y fertilizantes y por último las malversaciones de fondos sufridas en la empresa durante el año 2016.

Como conclusión de lo mencionado en los últimos dos párrafos y de acuerdo a lo observado en las tablas de arriba se puede decir que la empresa estaría incurriendo en pérdidas de un 5% o de \$ 2.378.924,60 aproximadamente, sobre las ventas netas del ejercicio 2016.

Tomando como base estos datos, se observa un incremento del Resultado del Ejercicio antes del Impuesto a las Ganancias y del Resultado del Ejercicio del 19% aproximadamente.

Capítulo VII Conclusiones Finales y Recomendaciones Profesionales

En el presente Trabajo Final de Grado, se buscó aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera de Contador Público a una empresa familiar comprendida dentro del rubro agropecuario.

Se identificó la posibilidad de realizar una propuesta de aplicación sobre los principales procesos de la empresa en función de evaluar distintas alternativas. Una de ellas surge como consecuencia de tener cierto grado de conocimiento sobre el funcionamiento de la empresa, y además se observó la posibilidad de agregar valor y seguridad a la estructura empresarial. Según estas alternativas se considera factible diseñar un sistema de control interno sobre los procesos administrativos-contables básicos.

A lo largo del desarrollo del trabajo se realizó un análisis interno de la empresa Alberto Domínguez y Hnos. S.A, con la intención de ampliar la información relacionada con la empresa, como sería el caso de la historia, las actividades realizadas, sus principios, ubicación geográfica, los hechos relevantes, entre otros.

Además acompañando a este estudio, se llevó adelante una investigación sobre los procesos administrativos-contables vinculados con la actividad agrícola, ganadera y tambera, con la intención de identificar aquellos puntos críticos que hacen a una estructura interna deficiente en varios aspectos.

Entre otras actividades realizadas, se llegó a evaluar que si bien la empresa es rentable, no sólo está demostrado en los resultados económicos-financieros, sino también en la cantidad de años que lleva vigente en el mercado agropecuario como una empresa en funcionamiento continuo.

Aun así, existe determinadas deficiencias, como por ejemplo la falta de formalidad en los procesos básicos, poca frecuencia de control en actividades claves, falta de comunicación entre determinadas áreas, deficiencias en el traslado de la documentación, inconsistencias en el pasaje de datos de una área a otra, entre otros puntos destacados a lo largo del trabajo.

Todo esto conformó un espacio propicio para la consecución de actos ilícitos de algunos empleados, actualmente desvinculados de la empresa; sin embargo, el objetivo de segunda generación ya presente en la estructura empresarial, es profesionalizar la empresa e instaurar un sistema de control que permita optimizar los recursos, tanto materiales, como económicos y humanos.

La primera etapa en lo que respecta a la profesionalización empresarial, se considera que es la propuesta realizada en este trabajo, la formalización de los procesos y el diseño de un sistema y herramientas de control interno. A posteriori, la empresa deberá poder implementar otras medidas que le permitan evolucionar y crecer.

Para esto se recomienda en primera instancia, la contratación e instalación de un software administrativo, que permita incorporar nueva tecnología. Este software debe ser adaptable al sector agropecuario, existiendo actualmente más de una opción.

Particularmente se recomienda el software American Gis, enfocado en procesos administrativos contables, que implicaría una inversión de aproximadamente \$40.000 (con IVA incluido), incluyendo la capacitación de los empleados y usuarios, como el mantenimiento y resolución de problemas del software. Y anualmente se debe renovar la licencia, lo cual posee un costo aproximado de \$5000.

Es fundamental que la empresa pueda intervenir y mejorar su comunicación interna, entre todas las áreas como en todos los niveles, pudiendo optimizar el flujo de

información y documentación, aplicando herramientas que lo faciliten como GoogleDocs o chats internos de comunicación rápida y eficiente, mediante satélite y no internet, ya que existen zonas en que la empresa posee sembradíos o animales donde los teléfonos celulares no tienen señal para su óptimo funcionamiento.

Se recomienda sistemas como el de Nextel, que permiten una comunicación radial satelital, que permiten una fácil y rápida comunicación entre todos los miembros de la empresa mediante una adquisición de flota. El costo aproximado de esta incorporación sería de \$20.000 para los equipos (6 líneas) y un mantenimiento por costo de línea de \$2500 mensuales. Este tipo de radios permiten una comunicación por frecuencia a los diferentes móviles sin importar distancia o disponibilidad de antena telefónica de repetición cercana.

También se recomienda que los miembros de la familia incluidos en la empresa, se profesionalicen y capaciten en gestión de empresas agropecuarias, permitiendo que la empresa evolucione en su visión y misión, como en la obtención de resultados.

A futuro se recomienda que la familia se plantee la iniciación de un proceso de redacción de un Protocolo Familiar, herramienta que facilitara la consecución del objetivo de profesionalización de la empresa. Dicho protocolo permite establecer normas claras en el manejo de la organización, como puede ser el traspaso generacional, la incorporación de miembros de la familia como así también familiares políticos, entre otros.

Como cierre del presente trabajo se considera haber cumplimentado con los objetivos planteados inicialmente, habiendo entregado a la empresa una propuesta de valor para mejorar su desempeño actual. No solo se contempla la reducción de riesgos sino que además el producto obtenido, en este caso en particular, los flujogramas

permiten a las integrantes presentes y con mayor relevancia a los futuros miembros, obtener un conocimiento preciso de los procesos de la empresa.

También, teniendo en cuenta la incorporación de un miembro familiar profesional como así también la del contador interno, la propuesta se orienta no solo a profesionalizar a la empresa, sino también a generar seguridad razonable en sus procesos como actividades cotidianas, mejorando el resultado, logrando sostener el clima de confianza propio de las empresas agropecuarias familiares y potenciar el crecimiento en el mercado actual.

Bibliografía

Bibliografía impresa

- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007). Auditoria como un enfoque integral. (V. F. Aida Gabriela, Trad.) Pearson.
- Baesley, M. S. (2007) Auditoria: Un enfoque Integral. 11 ediciones. Ed. Pearson Education.
- Chiavenato, I. (2001). Administración. Proceso Administrativo (3era Edicion Ed ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Garcia, N., Robles, A. M., Arnoletto, J. L., & Castañeda, A. A. (2013). Manual de auditoria bajo las normas internacionales. Cordoba, Cordoba, Argentina: Advocatus.
- Guerra, G. (1992). Manual de administracion de empresas agropecuarias. San Jose-Costa rica: Instituto Interamericano de cooperacion para la agricultura.
- Guerra, G. (2002). El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI. San Jose, Costa Rica: Agroamerica.
- Luna Gonzales, A. c. (2014). Proceso Administrativo (Primera Edicion ed.). Mexico D.F: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Lybrand, &Coopers. (1992). Informe COSO 1.
- Mantilla S. A. (2013) Auditoría del control interno. 3 Edición. Ed. ECOE Ediciones
- Whittington, R., &Pany, K. (2005). Principios de auditoria. Mexico: McGraw-Hill/INTERAMERICANA.

Bibliografía Digital

APOMIPE (2011) Herramientas para Administrar una Agroempresa. Publicado en Octubre de 2011. (Versión Digital) Extraído el 08/01/2018 de https://assets.helvetas.org/downloads/herramientas_para_administrar_una_agro_empresa.pdf

Calderon, &Garcia. (2006). Academia. Obtenido de http://www.academia.edu/6662073/DISE%C3%91O_DE_CONTROL_INTERNO_PARA_LA_PEQUE%C3%91A_Y_MEDIANA_EMPRESA_LICENCIADO_EN_CONTADUR%C3%8DA

Cardona Villadiego (2010) titulado Análisis Del Sistema De Gestión De La Agroempresa Algodonera Del Departamento De Córdoba. Publicado en Scielo, el 07/04/2010 (Versión Digital) Extraído el 01/01/2018 de <http://www.scielo.org.co/pdf/agc/v23n2/v23n2a20.pdf>

COSO. (2013). Obtenido de <http://www.auditool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>

Lina MariaGutierrez Arroyave (2012), Diseño del sistema de información contable para la empresa FABRIFARMA S.A. (Versión Digital) Extraído el 11/01/2018 de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/7673/1/CB-0485837.pdf>

Pungitore, J. L. (2013). Sistema administrativo y control interno. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/229283285/Capitulo-1-al-7-Pungitore-doc>

Susan De La Rosa & Anderson Arregoces (2015) Diseño de un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compra, logística y recursos humanos, de la empresa BUZCA S.A, en la Ciudad de Cartagena. (Versión Digital) Extraído el 10/01/2018 de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2536/1/Trabajo%20de%20Grado%20susan%20de%20la%20rosa%20y%20anderson%20arregoces.pdf>

UBA. (2005). UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES. Obtenido de <http://www.uba.ar/download/institucional/informes/manual.pdf>

Zulema Macías Vera & Ariana Rodríguez Christiansen (2011).Titulado análisis y diseño de procesos administrativos-contables sobre una empresa de hacienda

denominada “Bonanza”. Publicado en Abril de 2011 (Versión Digital)
Extraído el 10/01/2018 de
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1641/13/UPS-GT000207.pdf>

Anexo I.II: Cuaderno Interno de Extracto Bancario y Movimiento de Caja

Desglose extracción \$50.000 20/12: DGR Rural \$32.730,53- Cta escritorio Osde \$17.269,47

Alquiler Nora \$5.000- Torres Sueldo Dic. \$6.000- Ingresos Brutos Nora \$856- Varios \$610
Ruben Perez Flete \$2.000- Cta Tito Expensas Feli \$60- Parte DGR Rural \$9.450- IR Saucedo \$11.124

Desglose extracción \$30.000 22/12: Herbas \$15.000- Mariano \$6.200-
Cacho Nuñez \$3.000- Cta Tito Efectivo \$5.800

15 Tiple 190 484,05

13 ILC 300,01 130 342,05

13 Comisión transferencia 1,21 130 212,83

13 ILC 113,94 114 324,26

14 Transferencia a cta de Riculbert 110.000,00 114 436,26

14 Extracción efectivo (ver desglose) 40.000,00 114 4,26

14 ILC 290,01 114 11,26

19 Transferencia AGD 165 133,66 124 232,51

20 Comisión transferencia 1,21 124 231,20

20 Extracción efectivo (ver desglose) 50.000,00 124 251,20

20 Cta Tito - Osde Leti 3081,64 124 267,66

20 Cta Tito - Osde 11.506,98 124 262,66

20 Cta Ricardo - Osde 18.664,00 124 262,66

20 Cta Esteban - Osde 7452,00 124 262,66

20 ILC 584,44 124 262,66

21 Extracción - DGR Rural cuota 8 2013 20.000,00 124 262,66

21 ILC 120,00 124 262,66

22 Extracción - Cta Esteban Pami Fcacon 10.000,00 124 262,66

22 Extracción efectivo (ver desglose) 30.000,00 124 262,66

22 ILC 210,00 124 262,66

22 Extracción efectivo (Cta personal) 10.000,00 124 262,66

29 ILC 60,00 124 262,66

30 Mantenimiento cuenta 208,00 124 262,66

30 ILC 1,25 124 262,66

116 594,89

04 Transferencia AGD 240.000,00

09 Transferencia AGD 265

03 Comisión banca empresa (Nación 24) 0,43

03 ILC 30.000,00

04 Extracción efectivo (ver desglose en la página hoja) 300,00

04 ILC

Desglose extracción \$10.000 29/12: Sánchez \$2.500- Gamba \$2.500-
López \$3.000- Alba \$2.000

Anexo II: Diseño de Herramientas

Herramienta N° I: Planilla de Registro de Animales

REGISTRO DE HACIENDA																		
FECHA	CANTIDAD	MOVIMIENTO				DESTINO	RAZA	CATEGORÍA						Guía N°	Caravana	Registro SENASA	Sanidad	
		EGR		INGR				Ternero	Tenera	Novillo	Vaquillona	Vaca	Toro				Vacunación	Marca
		Venta	Mortandad	Compra	Nacimiento													

Tabla 19: Planilla de Registro de Animales (Fuente: Elaboración propia)

Herramienta N° II: Planilla de Evaluación de Presupuestos

ANÁLISIS DE PRESUPUESTOS						
Proveedor						
Rubro						
Fecha de presupuesto						
Moneda de cotización	Peso (2)		Dólar (1)		Cotización del Dólar	
Ítems a Valorar						
Formas de Pago	Canje	5	Plazo de Entrega	Inmediata	5	
	Efectivo	4		Hasta 7 días	4	
	Cheque De tercero	3		Hasta 15 días	3	
	Cheque Propio	2		Hasta 1 mes	2	
	Transferencia Bancaria	1		Más de 1 mes	1	
Calidad del producto	Alta	3	Disponibilidad de productos	Alta	3	
	Media	2		Media	2	
	Baja	1		Baja	1	
Otros Costos Asociados	Flete Incluido en Presupuesto	Si	No	Bonificaciones o Descuentos por cantidad	Si	No
	Realizan Promociones	1	0	Bonificación por forma de pago	1	0
Puntaje Obtenido						
Escala de Valoración		Muy Aceptable	Aceptable	Regular		
	Máximo	22	16	10		
	Mínimo	17	11	5		
Otras Observaciones:						

Tabla 20: Planilla de Evaluación de Presupuestos (Fuente: Elaboración propia)

Herramienta N° III: Planilla de Evaluación de Proveedores

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES					
Nombre de la empresa					
Rubro					
Fecha de presupuesto					
Evaluación					
Criterios	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Marca de productos					
Calidad de productos					
Cumplimiento en entregas					
Tiempo de entrega					
Precio de productos					
Otros factores:					

Tabla 21: Planilla de Evaluación de Proveedores (Fuente: Elaboración propia)

- Ejemplo de Implementación

STOCK VETERINARIO - HACIENDA Y TAMBO

FECHA	EMPLEADO	TAMBO	PRODUCTO	CANT	EXISTENCIA	COMPRAS	STOCK TOTAL
02/10/2017	BESSO IBARRA						0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0

STOCK VETERINARIO - HACIENDA Y TAMBO

FECHA	EMPLEADO	TAMBO	PRODUCTO	CANT	EXISTENCIA	COMPRAS	STOCK TOTAL
02/10/2017	IBARRA	249		250			0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0

PLANILLAS NUEVAS - Microsoft Excel

STOCK VETERINARIO - HACIENDA Y TAMBO							
FECHA	EMPLEADO	TAMBO	RETIRA		Stock Actual		STOCK TOTAL
			PRODUCTO	CANT	EXISTENCIA	COMPRAS	
02/10/2017	IBARRA	249					0
			5 MILLONES				0
			ALKACLOR X 24LTS				0
			BENZOATO X 100ML				0
			BIOSELECT-B X 20				0
			BROCOMICINA X 100ML				0
			CALCIO X500ML				0
			CEFAPUR X 100ML				0
			CEFAPLUS ANTI				0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0

PLANILLAS NUEVAS - Microsoft Excel

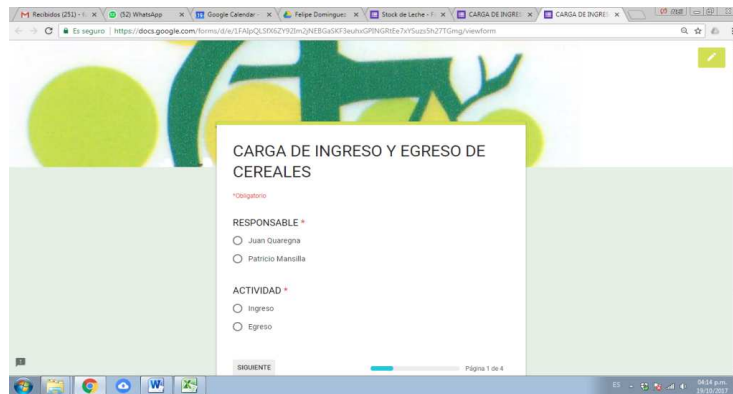
STOCK VETERINARIO - HACIENDA Y TAMBO							
FECHA	EMPLEADO	TAMBO	RETIRA		Stock Actual		STOCK TOTAL
			PRODUCTO	CANT	EXISTENCIA	COMPRAS	
02/10/2017	IBARRA	249	5 MILLONES	2	25	0	23
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0

Herramienta N° XII: Ingreso/egreso de cereal

La herramienta fue diseñada en mediante GoogleDrive, con el objetivo de sostener una carga dinámica y actualizada, evitando las planillas en papel que en la actualidad se pierden por falta de comunicación directa entre la planta de silos y la oficina de administración.

Por otro lado, Administración puede acceder directamente a la planilla online con todos los registros actualizados.

A continuación se presentan las capturas de pantalla de la herramienta:



CARGA DE INGRESO Y EGRESO DE CEREALES

**Obligatorio*

RESPONSABLE *

Juan Quaregna

Patricio Mansilla

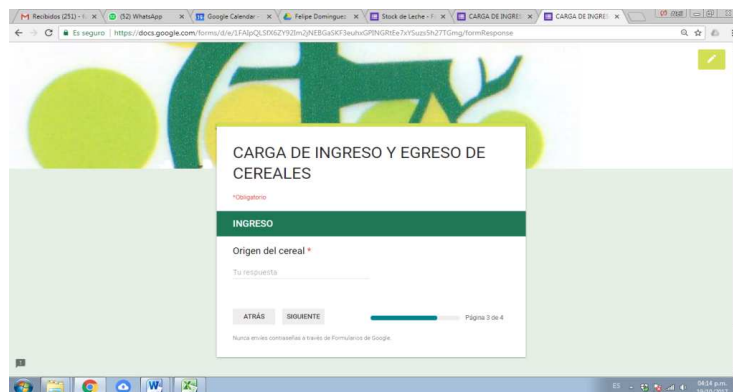
ACTIVIDAD *

Ingreso

Egreso

SIQUIENTE

Página 1 de 4



CARGA DE INGRESO Y EGRESO DE CEREALES

**Obligatorio*

INGRESO

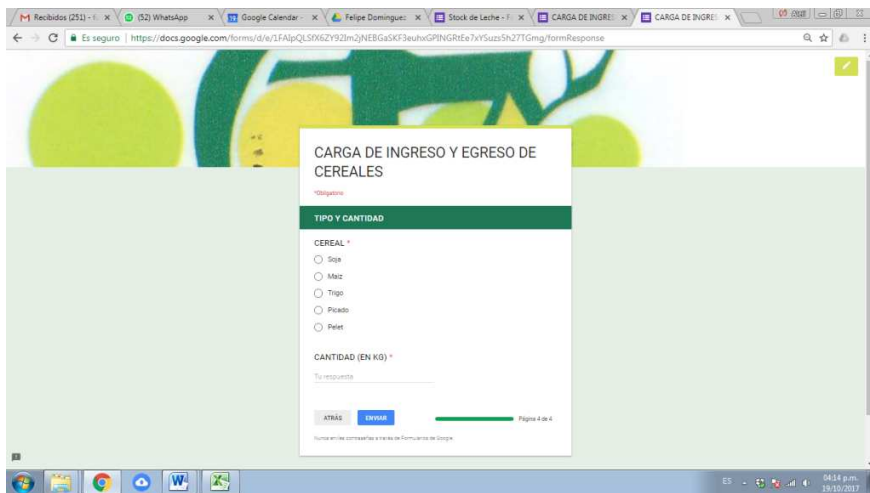
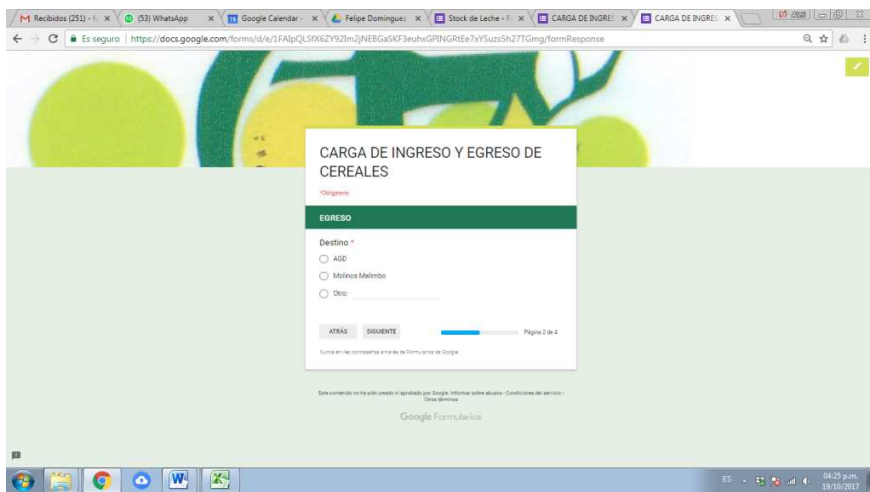
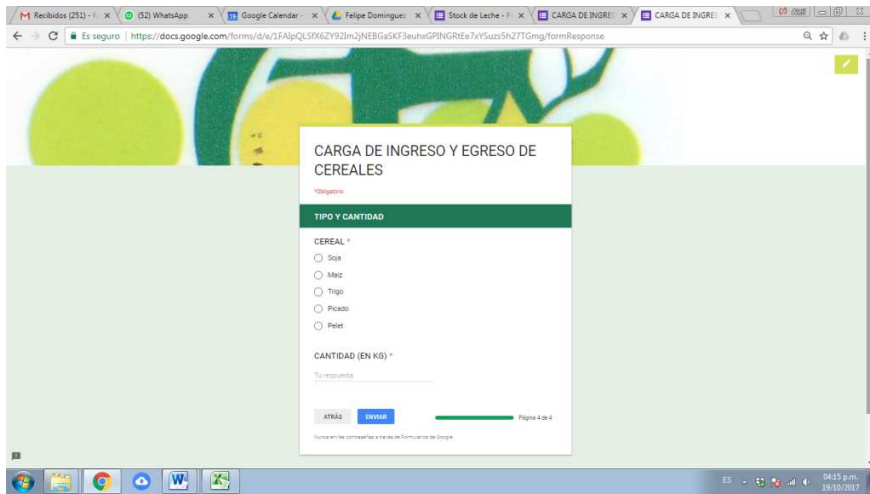
Origen del cereal *

Tu respuesta

ATRÁS SIQUIENTE

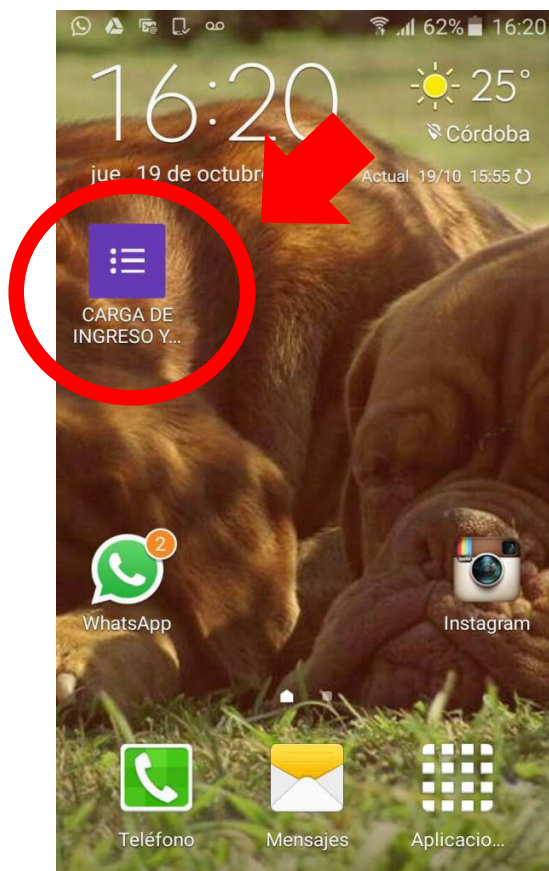
Página 3 de 4

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.



A su vez esta aplicación permite generar accesos directos en los teléfonos celulares, desde los cuales se realizara la carga de datos en los silos ante el ingreso o egreso de cereales. Esto se puede observar en la siguiente pantalla

Al ingresar en el icono de la herramienta, se accede a los campos antes señalados. Esto permitirá agilizar la información como la veracidad de los datos.



Todos estos datos se exponen en una plantilla online que puede ser descargada en Excel cuando se desee hacer el corte de evaluación. Como se puede observar en la siguiente captura de pantalla, la planilla muestra fecha y hora de carga, persona responsable, si es ingreso o egreso de cereal, destino u origen y cantidad.

Recibidos (251) - f... (52) WhatsApp Google Calendar Felipe Dominguez Stock de Leche - F CARGA DE INGRES Ingreso de Cereal

Es seguro | https://docs.google.com/spreadsheets/d/11GePniiGGDys7K4jwO5f5flu_uYATKqXHKV12f69gpE/edit#gid=266623419

Ingreso de Cereales

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Formulario Complementos Ayuda Todos los cambios se han guardado en Drive Comentarios Compartir

100% € % .0 .00 123 Arial 10 B I A

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Marca temporal	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	CEREAL	CANTIDAD (EN KG)	Destino	Origen del cereal		
2									
3	22/09/2017 17:21:37	Opción 1	Ingreso	Soja	25				
4	19/10/2017 16:15:26	Juan Quaregna	Egreso	Pelet	asd	Molinos Malimbo			
5	19/10/2017 16:28:21	Juan Quaregna	Ingreso	Soja	35000		La ñata		
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									

Respuestas de formulario 1

04:35 p.m. 19/10/2017

Herramienta N° XVII: Registro de Ventas de Leche (ONLINE)

Stock de Leche

*Obligatorio

Tambo *

250

249

Cant. de Leche Producida *

Tu respuesta

Resultado de la Muestra *

Positivo

Negativo

Fecha *

Fecha

dd/mm/aaaa

ENVIAR

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca

Herramienta N° XIX: Planilla de Cobranzas Recibidas y Pendientes

Responsable												
Fecha		Día		Mes				Año				
N°	Actividad	Observaciones	Cliente	Fact. N°	Fecha de Factura			Fecha de Cobro			Estado	
											Cobrada	Adeudada
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												

Tabla 35: Planilla de Cobranzas Recibidas y Pendientes (Fuente: Elaboración propia)

Anexo III: Formulario Descriptivo del Trabajo Final de Graduación

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERSIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Felipe Javier Domínguez
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	36752566
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Rediseño de los procesos administrativos-contables básicos de la empresa agropecuaria Alberto Domínguez y Hermanos S.A, Pascanas, Córdoba.
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	Felipedominguez_93@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)[1]</i>	SI
---	-----------

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un

Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	
---	--

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Firma autor-tesista	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Aclaración autor-tesista
<p>Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:</p> <p>_____certifique la tesis</p> <p>adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.</p>	

<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Firma Autoridad	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Aclaración Autoridad
--	---

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.