



Universidad Siglo 21

Contador Público

Trabajo Final de Graduación

**Análisis del Sistema Control Interno de la Empresa
Unipersonal GAS-CEM, Ubicada en Laguna Larga Provincia
de Córdoba para el Año 2018.**

Alumno: Vagni Ayelen

RESUMEN

Los circuitos de caja son la base para el correcto funcionamiento de una organización, estos procedimientos deben contar con un sistema de control interno, adecuado al tamaño y actividades de la empresa, que prevenga e identifique inconsistencias o desviaciones, ayude a resguardar y manejar de forma eficiente los recursos y aminore los riesgos.

La compañía en estudio es GAS-CEM, una pequeña empresa unipersonal del rubro ferretería, dedicada a la venta de materiales agroindustriales. Está ubicada en la localidad de Laguna Larga, provincia de Córdoba. Dado que la empresa no posee un sistema de control interno adecuado, el objetivo de esta trabajo fue realizar un análisis detallado del sistema de control interno de la empresa GAS-CEM para el año 2018, con el fin de establecer deficiencias y oportunidades de mejora en los procesos internos, que sustenten las recomendaciones propuestas para la actualización del sistema de control interno de la organización.

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó dos tipos de investigación: exploratoria, para realizar un aproximamiento a la empresa; y descriptiva, para identificar las áreas críticas y procedimientos de la organización. Se realizó una entrevista a actores claves, un cuestionario a los empleados y una encuesta a los clientes.

Del diagnóstico realizado se concluyó que la empresa actualmente enfrenta serios retos internos, específicamente en la gestión y control interno, pues el proceso de compra no se realiza adecuadamente, el control de inventarios es deficiente, y el proceso de ventas y cobro requiere especial atención en cuanto al manejo de la cuentas por cobrar.

En base al diagnóstico de la situación actual de la empresa se realizó una carta de recomendaciones con el fin de comunicar a la organización las debilidades observadas en cada área operativa y luego proponer una recomendación que suponga una mejora para el tema específico y que constituya un impacto positivo para la empresa.

Palabras claves: control interno, circuito de caja, GAS-CEM, carta de recomendaciones

ABSTRACT

The process of purchase and payment, inventory and sales and collection, are the basis of a proper functioning of an organization, these procedures must have an internal control system, appropriate to the size and activities of the company, which prevents and identifies inconsistencies or deviations, helps to protect and manage efficient resources and reduce risks.

The company under study is GAS-CEM, a small person owned company in the hardware sector, dedicated to the sale of agro-industrial materials. It is located in the town of Laguna Larga, Córdoba province. Given the fact that the company does not have an adequate internal control system, the objective of this work was to carry out a detailed analysis of the above-mentioned system of the company in the fiscal year 2018, in order to establish deficiencies and opportunities for improvement in the internal processes, which support the proposed recommendations for updating the internal control system of the organization.

For research purposes, two types of methods were used: exploratory, to make an approximation to the company; and descriptive, to identify the critical areas and procedures of the organization. An interview was carried out with key actors, a questionnaire to the employees and a survey to the clients.

The study found that the company currently faces serious internal challenges, specifically in internal management and control, since the purchase procurement is not carried out properly, the control of inventories is deficient, and the sales and collection process should be reviewed due to high accounts receivable.

Based on the diagnosis of the current situation of the company, a letter of recommendations was issued in order to communicate weaknesses observed in each operational area to the organization and then propose actions that would improve each specific issue and increase the profit for the company.

Keywords: internal control, box circus, GAS-CEM, letter of recommendations

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
OBJETIVOS	10
1. Objetivo general	10
2. Objetivos Específicos	10
MARCO TEÓRICO.....	11
1. Sistema de Control Interno.....	11
1.1 Elementos del control interno.....	12
1.2 Objetivos del Control Interno	13
1.2 Clasificación de los sistemas de control interno.....	15
1.3 Componentes del Control Interno.....	19
1.4 Efectividad del sistema de control interno.....	25
2. Estructura del proceso de control interno.....	27
2.1 Practicas geerales para establecer un adecuado sistema de control interno	27
3. Circuitos de caja:	34
3.1 Circuito de Compras-Pagos	35
4. Procedimiento de levamiento de control interno.....	40
4.1 Etapas del levantamiento del control interno.....	41
4.2 Flujograma de procedimientos:	43
5. Evaluación del sistema de control interno.....	45
5.1 Revisión de procedimientos.....	46
6. Análisis de la organización:	48
6.1 Análisis del macro entorno-Método PEST.....	48
6.2 Análisis del micro entorno - Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	49
6.3 Análisis interno - Matriz FODA.....	49
6.3.c Matriz FODA:	51

7.	Carta de Recomendaciones:	52
MARCO METODOLÓGICO.....		54
1.	Tipo de Investigación	54
2.	Diseño de la Investigación	55
2.1	Pregunta de Investigación.....	55
2.2	Unidad de análisis.....	55
3.	Fases de la Investigación.....	60
DIAGNÓSTICO		61
1.	Resultados de la entrevista:	62
2.	Resultados de la Encuesta	64
3.	Resultados del cuestionario.....	68
4.	Antecedentes generales	70
5.	Análisis Externo	71
5.1	Factores Políticos y Económicos	71
5.2	Factores Sociales	72
5.3	Factores Tecnológicos:	72
6.	Análisis Interno	75
6.1	Actividades de control.....	75
6.2	Levantamiento de Procedimientos.....	76
CONCLUSIÓN DIAGNOSTICA		94
PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL		96
Desarrollo de una carta de recomendaciones para la empresa GAS-CEM.....		96
1.	Fundamentación de la Propuesta.....	96
2.	Objetivos de la Propuesta.....	97
3.	Etapa Estratégica	98
4.	Etapa Táctica	100
4.1	Carta De Recomendaciones.....	104
5.	Etapa Presupuestaria	115
5.1	Beneficios cualitativos de la actualización del sistema de control interno.....	115

5.1 Beneficios cuantitativos de la actualización del sistema de control interno.....	116
6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	117
CONCLUSIÓN.....	118
BIBLIOGRAFÍA	121
ANEXOS	128
ANEXO 1: Entrevista no estructurada	128
ANEXO 2: Cuestionario	134
ANEXO 3: Encuesta	136

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Pregunta 1 - Años de antigüedad como cliente:	64
Gráfica 2: Pregunta 2- Usted como cliente de la empresa ¿Saca mercadería a plazos mayores a los 15 días?	65
Gráfica 3: Pregunta 4- Teniendo en cuenta que la respuesta N°2 sea positiva, si usted debe y no se llega a abonar dentro de los 15 días los miembros de la empresa ¿Lo llaman para recordarle su deuda?.....	66
Gráfica 4: Pregunta – 5 ¿Por qué elige comprar en GAS-CEM? Seleccione la opción que mejor se adecue a usted.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Circuitos de caja básicos de una organización y su interrelación	34
Figura 2: Símbolos de la norma ISO 9000 para elaborar diagramas de flujo	43
Figura 3: Diagrama de flujo con la simbología de la norma ISO 9000.....	44
Figura 4: Organigrama de la empresa GAS-CEM para el año 2017	79
Figura 5: Flujograma del proceso de compra en la empresa GAS-CEM	79
Figura 6: Flujograma del circuito de inventarios de la empresa GAS-CEM	79
Figura 7: Flujograma del circuito de ventas cobros de la empresa GAS-CEM	92

Figura 8: Organigrama funcional de la empresa GAS-CEM.....	100
---	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estructura jerárquica en el desarrollo de un sistema de control interno	15
Tabla 2: Clases de control interno	18
Tabla 3: Cuadro resumen de los componentes del control interno.....	24
Tabla 4: Tipos de Control Interno.....	32
Tabla 5: Matriz FODA para la formulación de estrategias.....	52
Tabla 6: Población en estudio	56
Tabla 7: Protocolo de preguntas para la entrevista a profundidad.....	58
Tabla 8: Ficha Técnica de la Investigación.....	59
Tabla 9: Resumen entrevista a profundidad.....	62
Tabla 10: Cuestionario realizado a empleados de la empresa GAS-CEM	68
Tabla 11: Matriz F.O.D.A. de la empresa GAS-CEM.....	93
Tabla 12: Matriz de justificación de actualización del sistema de control interno de la empresa GAS-CEM	97
Tabla 13: Pasos, responsable y descripción del procedimiento de compras de la empresa GAS-CEM.....	101
Tabla 14: Pasos, responsable y descripción del procedimiento de inventarios de la empresa GAS-CEM.....	101
Tabla 15: Pasos, responsable y descripción del procedimiento de ventas-cobros de la empresa GAS-CEM	102
Tabla 16: Pasos, responsable y descripción del procedimiento de créditos de la empresa GAS-CEM.....	102
Tabla 17: Matriz de valoración de riesgos de la empresa GAS-CEM.....	103
Tabla 18: Propuesta presupuestaria para la empresa GAS-CEM	115
Tabla 19: Cronograma de actividades para el periodo 2018-2020 de la empresa GAS-CEM	117

INTRODUCCIÓN

Desde el surgimiento de las empresas, se ha visto la necesidad de mantener y asegurar la integridad de los activos y optimizar el uso de sus recursos para sacar el mayor provecho de ellos; y obtener información financiera confiable que ayude a la toma de decisiones acertadas y garantice que las operaciones se apeguen a la normativa y leyes aplicables (Fernández, 2018).

Ante esta necesidad se crea el instrumento “control interno”, que consiste en un conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos; que previenen los posibles riesgos de desviaciones o malversaciones en los activos de una empresa. Los circuitos de caja son la base para el correcto funcionamiento de una organización, comprenden una serie de procedimientos y prácticas, como: la preparación, autorización, registro, archivo y seguimiento de toda la documentación, bien sea física o electrónica, que respalda una determinada transacción (Everson, y colaboradores, 2013). Estos procedimientos deben contar con un sistema de control interno que prevenga e identifique inconsistencias o desviaciones. Es importante que este sistema de control interno sea adecuado al tamaño y a las actividades de la empresa para que cumpla con su función de resguardar los recursos de la organización (Coopers & Lybrand, 1997).

El control interno en el área contable es fundamental a la hora de resguardar y manejar de forma eficiente los recursos de las organizaciones, pues la empresa tiene un riesgo implícito de emplear personal deshonesto y/o ineficiente (Albornoz, 2011). Bajo esta premisa se puede determinar que existe una alta probabilidad de que la custodia de los activos de una empresa sea defectuosa, que el personal no cumpla apropiadamente sus funciones y responsabilidades y que la información no sea confiable (Díaz, 2007). Es importante destacar que, de la información generada en los circuitos de caja, se fundamentan la mayoría de las decisiones operativas y financieras; por tanto, la veracidad de esta información impacta directamente en el desempeño, rentabilidad y cumplimiento de objetivos empresariales (Albornoz, 2011).

Actualmente el control interno tiene la capacidad de evolucionar y adaptarse a las diferentes necesidades y exigencias del entorno. Pasando de ser un mecanismo de detección de errores o investigación de fraudes, a ser considerado como un área relevante dentro de la organización, que colabora con el logro de los objetivos estratégicos definidos por la dirección.

GAS-CEM es una pequeña empresa unipersonal del rubro ferretería, dedicada a la venta de materiales para la industria y la agricultura. Está ubicada en la localidad de Laguna Larga, provincia de Córdoba. Esta organización tiene una estructura orgánica financiera y contable deficiente; pues no emplean métodos, procedimientos y políticas relacionadas con el control interno de una PYME, que garanticen la preparación de los estados financieros y certifiquen la adecuada administración y custodia de los recursos o activos de la entidad.

Además, los circuitos de compras-pagos, ventas-cobros e inventarios de la empresa son obsoletos; dado que la organización ha crecido considerablemente en los últimos años, mientras que sus circuitos administrativos y sistemas de control interno no se han actualizado o adecuado al tamaño y requerimientos de la empresa. En consecuencia, la empresa no genera información financiera periódica, completa y oportuna para la toma de decisiones, salvaguarda de activos y, eficiencia y eficacia operativa. Por este motivo, se presume que la empresa podría aumentar su rentabilidad si se implementa un adecuado sistema de control interno, de modo que se eviten posibles desviaciones, inconsistencias o fraudes.

Dado que la empresa GAS-CEM no posee un sistema de control interno adecuado, surge la necesidad de analizar detalladamente los sistemas de control interno utilizados actualmente por la empresa para identificar sus debilidades, con el fin de plantear a la organización sugerencias y recomendaciones en cuanto al diseño del sistema de control interno y procedimientos, que mejoren la eficiencia y eficacia en sus operaciones, así como también el logro de sus objetivos a corto y mediano plazo y la optimización de sus recursos.

Al estudiar en profundidad el sistema de control interno de la empresa GAS-CEM, se podrá determinar las deficiencias en el manejo actual de los activos, inventarios, ingresos y egresos. Además se evaluará la situación actual del control administrativo de la empresa, que incluye: ¿Qué procedimientos se siguen?, ¿Quiénes lo ejecutan?, ¿Qué controles se aplican?, ¿Cómo se procesan y registran las diferentes tipos de transacciones?, y ¿Qué registros contables y documentos de apoyo existen?

Este trabajo de investigación comprende los siguientes etapas: primero, se estudiará y profundizará el tema en un contexto teórico; segundo, se hará un diagnóstico de la situación actual de la empresa, determinando sus necesidades y las características de los circuitos de caja que lo acompañan; tercero, se determinarán las desviaciones de los circuitos de caja y sus procedimientos en comparación con el funcionamiento ideal de los sistemas de caja; cuarto, se propondrán recomendaciones a la empresa con el fin de mejorar dichos circuitos de caja, siguiendo las normas de auditoría interna.

Al finalizar el proyecto, se espera beneficiar a la empresa al establecer, en base al análisis de los distintos sistemas administrativos, cuál metodología será la mejor alternativa para emplear y aplicar el control interno, garantizando que esté se adecúe a las necesidades de la empresa, permita minimizar costos y aprovechar los recursos eficientemente; todo lo que se expresara en una carta de recomendaciones.

En base al levantamiento de información, se podrá diseñar un sistema de control interno adecuado a las necesidades de la empresa, orientado a proveer un control contable razonable sobre los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos; que, garantice la calidad de la información registrada, separación apropiada de responsabilidades y funciones y prácticas sanas a seguir en la ejecución de los deberes de cada departamento.

OBJETIVOS

1. Objetivo general

Realizar un análisis detallado del sistema de control interno de la empresa GAS-CEM para el año 2018, con el fin de establecer deficiencias y oportunidades de mejora en los procesos internos, que sustenten las recomendaciones propuestas para la actualización del sistema de control interno de la organización.

2. Objetivos Específicos

- Analizar los sistemas de controles internos puestos en práctica actualmente en la empresa GAS-CEM, para detectar deficiencias y/o oportunidades de mejora.
- Evaluar los circuitos de compras-pagos, ventas-cobros e inventarios de la empresa GAS-CEM, con el fin de establecer posibles desviaciones o inconsistencias.
- Desarrollar una carta de recomendaciones sobre las modificaciones y actualizaciones necesarias en el sistema de control interno de la empresa GAS-CEM, con el fin de mejorar su sistema de control interno, específicamente en los circuitos de caja: compras-pagos, ventas-cobros e inventario.
- Proponer un plan de acción y estrategias de control interno administrativo que permitan mejorar la gestión y actividades operacionales de la empresa GAS-CEM.

MARCO TEÓRICO

El primer esquema de control interno se da con el surgimiento de la contabilidad por partida doble; sin embargo, no es hasta finales del siglo XIX con la llegada de la revolución industrial, cuando surge la necesidad de contar con sistemas de control interno que permitan controlar las operaciones administrativas, resguardar el patrimonio de las empresas, disminuir y prevenir las desviaciones y riesgos de fraudes, que puedan afectar el desempeño de las organizaciones (Garzón, 2010).

Para comprender en profundidad que es un sistema de control interno y su importancia en la gestión de una organización, se abordaran en este marco teórico diversas áreas de interés que permitirán establecer la base conceptual de este proyecto de aplicación profesional.

1. Sistema de Control Interno

La primera definición formal de control interno fue dada por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) en 1949, que establece:

“El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas”.

Según diversos autores, el control interno consiste en un conjunto de acciones de control efectuado por la junta directiva y consejo de administración de las empresas, que están integradas y son ejecutadas en todos los niveles de las actividades operativas y de gestión en la organización (Albornoz, 2011; Orlando & Abdelnur, 2014). Además, es considerado un factor clave en el logro de los objetivos organizacionales, por esto debe ser oportuno, económico, seguir una estructura y estrategia, revelar tendencias e

inconsistencias (Márquez , 2011). Su diseño debe proporcionar una garantía razonable sobre el resguardo de los activos de la empresa; logro de objetivos operacionales, eficiencia y eficacia de las operaciones; suficiencia, confiabilidad y fiabilidad en la información financiera; y cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables (Coopers & Lybrand, 1997; Barquero, 2013; y Everson 2013).

Para desarrollar un sistema de control interno adecuado, se debe partir de los objetivos y los mecanismos de controles empresariales, estos son establecidos y ejecutados por diferentes colaboradores en todos los niveles de la organización (Garcia, Quispe, & Ruez, 2002). Por lo tanto el control interno posee las siguientes limitaciones: el establecimiento de objetivos adecuados, como precondition para el control interno; el juicio humano en la toma de decisiones, estas pueden ser erróneas o estar sujetas a parcialidades; fallas producto del error humano; posibilidad de anular o burlar controles por la complicidad entre distintos actores; relación costos-beneficios; entre otros (Barquero, 2013; IAIS, 2011).

Una forma de control interno empresarial es la auditoria, que consiste en un análisis investigativo y comparativo de una unidad estratégica de negocio para evaluar su rendimiento real. Además permite detectar errores, oportunidades de mejora y beneficios económicos de cada unidad; anticiparse y detectar alteraciones en lo establecido (Emprende Pyme, 2016). En base a la información obtenida del análisis se realiza la toma de decisiones en cuanto a mejoras de la estructura de costos y gastos de la empresa, adquisiciones de inventarios, entre otros; también se implementan medidas correctivas, minimizan desviaciones y riesgos (Márquez , 2011).

1. 1 Elementos del control interno

Un adecuado sistema de control interno, según Vásquez (2015), se caracteriza por presentar los siguientes elementos:

- Un plan de estructura organizacional que proporcione la separación apropiada de responsabilidades funcionales.
- Un sistema de autorización y procedimientos de registros adecuados para proveer un control razonable.
- Practicas sanas, manuales y reglas, en la ejecución de deberes y funciones de cada unidad y miembro de la organización.
- Idoneidad del personal, proporcional a sus responsabilidades.
- Función efectiva de auditoria interna.

1.2 Objetivos del Control Interno

El control interno es una herramienta de gestión empresarial que facilita el cumplimiento de los objetivos, es un plan de la organización para salvaguardar sus recursos, promover la eficiencia de las operaciones y verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa (Vásquez, 2015). Según Moncayo (2016), los objetivos de los controles internos pueden agruparse en cuatro categorías, los cuales son de tipo estratégico, de información financiera, de operaciones y de cumplimiento de disposiciones legales y reglamentos. A continuación, se explica brevemente los objetivos antes mencionados.

1.1. a Objetivos operacionales:

Se refiere a la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa, incluyendo objetivos operacionales y financieros de la organización y su cumplimiento, como así también el resguardo de los activos. Las organizaciones se enfrentan a una multiplicidad de riesgos externos e internos, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o clase de industria; que afectan directamente el cumplimiento de los objetivos, por esto su evaluación es indispensable (Chiluisa, 2016).

Para llevar a cabo una evaluación de riesgos oportuna es necesario establecer los objetivos vinculados con la misión y visión de la organización, considerar los riesgos de

una manera general y enfocar el riesgo de sus perspectivas inherentes y residuales, así como desde su probabilidad de ocurrencia e impacto (Albornoz, 2011).

1.1. b Objetivos de información financiera:

Consiste en los reportes financieros externos como estados contables y cuenta de inversión; reportes no financieros externos como reportes de sustentabilidad e información al público; y reportes internos financieros y no financieros como ejecución presupuestaria e informes sobre nivel de actividad (Everson, y colaboradores, 2013).

1.1. c Objetivos de cumplimiento:

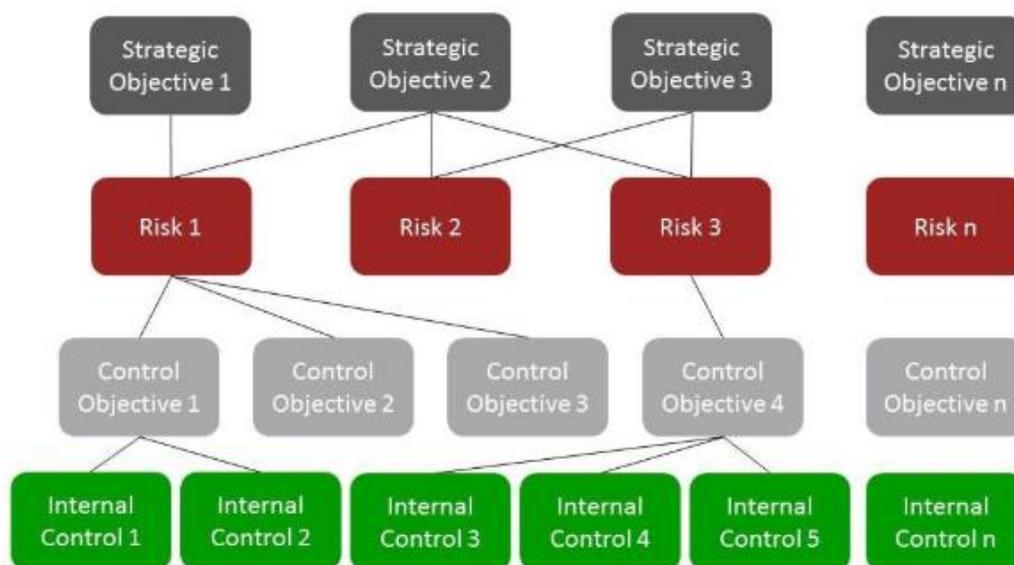
El control interno se implementa para detectar oportunamente desviaciones con respecto al cumplimiento de las leyes y regulaciones, el cumplimiento de políticas y procedimientos de la entidad y el cumplimiento de objetivos operacionales y de rentabilidad de las organizaciones (Orlando & Abdelnur, 2014).

1.1. d Objetivos estratégicos:

Consiste en los objetivos de controles específicos que permiten evaluar la eficacia de los mecanismos de controles establecidos y monitorear el cumplimiento de las metas para los que se diseñó el sistema e identificar cuáles riesgos mitigan eficazmente estos mecanismos. Estos objetivos plantean estrategias o rutas de acción para responder ante las potenciales amenazas con el fin de reducir o eliminar el riesgo y su efecto posterior en el desempeño de la organización (Leigh, 2016).

Existe una relación estrecha entre los objetivos de control y los objetivos estratégicos de la organización, pues los objetivos estratégicos definen el propósito y logística del objetivo de control y su posterior aplicación (Leigh, 2016). En la tabla 1 se muestra esta relación.

Tabla1: Estructura jerárquica en el desarrollo de un sistema de control interno



Fuente: tomado de Leigh, 2016

1.2 Clasificación de los sistemas de control interno

Actualmente, se considera que el control interno comprende no solo las actividades de contabilidad y finanzas, sino que también incluye actividades de gestión. Según el tipo de funciones el control interno se puede clasificar en administrativo y contable.

1.2. a Control interno contable

El control interno contable, comprende los métodos y procedimientos, empleados para resguardar los activos y la confiabilidad de los registros financieros. Según, Alborno, 2011; su diseño se basa en dar seguridad razonable de que:

- Las operaciones y la adquisición de activos cumplen con la línea de autorización administrativa.

- Las operaciones son registradas conforme a los estatutos empresariales, con el fin de generar información confiable y oportuna para la toma de decisiones, procurar estados financieros de acuerdo con las normas de contabilidad y proteger los activos.
- El acceso a los bienes solo es permitido previa autorización de la administración.
- Los inventarios se comparan periódicamente con la existencia física y contable de activos. Para detectar desviaciones y poder tomar medidas correctivas.

Según, Albornoz, 2011; los objetivos del control contable interno son: proporcionar información integra, que exista un registro contable de las operaciones efectuadas; proporcionar información valida, que las operaciones registradas representen transacciones verídicas y autorizadas; proporcionar información exacta, que las operaciones se registren por su importe correcto, en la cuenta correspondiente y oportunamente; proporcionar información consecuente, que los registros contables reflejen los resultados operacionales y la situación financiera de la empresa; y proporcionar seguridad física de los activos, que el acceso a los activos y a los documentos que controlan su movimiento sea solo al personal autorizado.

Un adecuado control interno contable debe poseer procedimientos de comprobación, como: revisión o control cruzado de las transacciones, a través del trabajo normal de otro empleado o equipo de trabajo; obtención independiente de informaciones de control, que permita comprobar las transacciones; y evaluación permanente del control interno por parte de la auditoría interna.

Elementos del control contable interno

Un adecuado sistema de control contable, se caracteriza por poseer una clara segregación de funciones, principalmente en el diseño de procedimientos para detectar errores o

irregularidades; ejecución de transacciones, establecer líneas jerárquicas y responsabilidades y oportunidades de comparación en diferentes niveles; registro de las transacciones, especificando cantidades, periodos contables y clasificación; y comparación de los registros con los activos (Vásquez, 2015). A continuación, se explicaran detalladamente estos elementos.

Definición de autoridad y responsabilidad: las organizaciones deben contar con descripción de cargos y funciones, especificando responsables en cuanto a funciones contables, contratación, recaudación, pagos y presupuesto (Barquero, 2013).

Separación de funciones: para evitar irregularidades y fraudes, las empresas deben establecer unidades de operaciones, servicios y contabilidades autónomas; así como designar las funciones de operación, registro y custodia de modo que ninguno ejecute simultáneamente el control físico, contable y presupuestal sobre cualquier activo, pasivo y patrimonio (Díaz, 2007).

Establecer comprobaciones internas y pruebas independientes: la empresa debe contar con mecanismos de controles para las transacciones, que aseguren un funcionamiento eficiente y procuren protección contra fraudes (Díaz, 2007).

1.2. b Control interno administrativo

El control administrativo no tiene relación directa con cifras de los estados financieros. Consiste en las normas, métodos y procedimientos de la organización, establecidas por la directiva, con el fin de cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias y garantizar la eficiencia de las operaciones (Coopers & Lybrand, 1997).

El control administrativo interno debe incluir análisis, estadísticas, informes de actuación, programas de entrenamiento del personal y controles de calidad de productos o servicios. Su objetivo principal es establecer un plan de acción, específicamente en

términos de control de la eficiencia de las operaciones y adhesión a políticas gerenciales (Vásquez, 2015).

El sistema de control interno administrativo, puede ser de organización o de operación. El control de organización, se refiere a la forma como la empresa asigna y delega responsabilidades, a través de la estructura organizacional y los niveles de autoridad. El control de operación, se refiere a las políticas y procedimientos a través de los cuales la organización planifica, ejecuta y controla las actividades diarias (Vásquez, 2015).

Elementos del control administrativo interno:

Los principales elementos de un sistema de control administrativo interno, según Chiluisa (2016), son los siguientes: desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad, definición de funciones y responsabilidades, mecanismo de comprobación interna de la estructura de operación y revisión periódica o auditoría.

En la tabla 2, se expone los pasos generales del control contable y administrativo, así como su plan de organización y elementos que controlan.

Tabla 2: Clases de control interno

	Control Contable	Control Administrativo
Pasos Generales	-Planeación.	-Planeación.

	-Valoración. -Ejecución. -Monitoreo.		-Control. -Supervisión. -Promoción.
Plan de organización	Métodos y procedimientos racionales.	Protección de activos. Confiabilidad de los registros contables.	Métodos y procedimientos racionales.
	Controles.	-Sistema de autorización. -Sistema de aprobación. -Segregación de tareas. -Controles físicos.	Controles. -Análisis estadísticos. -Estudios de tiempos y movimientos. -Informes de actuación. -Programas de selección, adiestramiento y capacitación. -Control de calidad.
Aseguran	Transacciones y su registro. Estados financieros. Acceso a activos.		Eficiencia, eficacia y efectividad de operaciones.

Fuente: basado en (Gómez, 2001)

1.3 Componentes del control interno

El control interno es un proceso multidireccional, repetitivo y permanente, integrado por cinco componentes interrelacionados que permiten a la gerencia reaccionar a las condiciones cambiantes del entorno económico y competitivo. Los componentes del control interno son: ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control,

información y comunicación y monitoreo (Everson y colaboradores, 2013). A continuación se explica brevemente cada uno de los componentes antes mencionados.

1.3. a Ambiente de control

El ambiente de control abarca los principales componentes de la organización: misión, visión, estructura, valores, cultura y recursos (Quevedo & Ramirez, 2006). Es el entorno laboral que se crea en base al conjunto de normas, procesos y estándares, este entorno estimula e influencia la conducta de todos los miembros de la empresa con respecto al control de sus actividades, tanto desde el punto de vista legal como moral (Albornoz, 2011). Provee disciplina y estructura, en cuanto a cómo se estructuran las actividades del negocio; se asignan autoridades y responsabilidades; se organiza y desarrolla al capital humano; y se comparten y comunican los valores y creencias (Everson, y colaboradores, 2013).

Para que exista un adecuado ambiente de control empresarial, la organización, su gerencia y estilo de gestión deben ser congruentes con los objetivos estratégicos. Además deben cumplir con los siguientes principios:

- La directiva refuerza la cultura organizacional en base a la coherencia de sus acciones y comportamiento con la integridad y valores éticos de la empresa; la empresa cuenta con un código de conducta que refleje las expectativas de la directiva en cuanto a la integridad y valores; existen evaluaciones periódicas de los individuos y grupos de trabajo en función del código de conducta; y los desvíos del código de conducta son detectados y corregidos de forma oportuna (Franco, 2010).
- La directiva demuestra independencia de la gerencia y vigila el desarrollo y funcionamiento del control interno; se designan responsables de la supervisión en cuanto al cumplimiento de requerimientos y expectativas; existe descripción de cargos, incluyendo habilidades, conocimientos y experiencias necesarias; la directiva de la empresa tiene independencia de la administración, para poder tomar decisiones en función del cumplimiento de los objetivos; y la directiva tiene

responsabilidad en la supervisión, diseño, implementación y ejecución del sistema de control interno (Everson, y otros, 2013).

- La gerencia establece estructuras, canales de comunicación y autoridades y responsabilidades para la consecución de los objetivos: se toma en consideración las áreas estratégicas de negocio, se diseña y evalúa la efectividad de los canales de comunicación, de modo que se permita la ejecución de la autoridad y responsabilidad, así como el flujo de información; se definen y delegan autoridades y responsabilidades; y existe separación de funciones en los niveles de la organización (COSO , 2013).
- La organización demuestra compromiso para reclutar, desarrollar y retener individuos competentes en función de los objetivos: las políticas y prácticas de la organización son coherentes con las necesidades y competencias necesarias para alcanzar los objetivos; se realizan evaluaciones continuas de desempeño y competencias y de ser necesario toma medidas correctivas; la organización invierte en el entrenamiento y desarrollo del personal, así como en políticas de retención y reclutamiento; y se desarrollan y capacitan, mediante planes de contingencia, posibles sucesores (COSO , 2013).
- La organización tiene personas responsables del control interno: se garantiza el cumplimiento del control interno mediante la comunicación, autoridades y responsabilidades; existen medidas de rendimiento, incentivos y recompensas, que acompañen el logro de objetivos (COSO , 2013).

1.3. b Evaluación de riesgos:

Las organizaciones enfrentan una variedad de riesgos internos y externos que deben ser evaluados. El riesgo se define como la posibilidad de ocurrencia de un evento que afecte de forma negativa el desempeño de la empresa (Freiberg, 2012). La evaluación de riesgos es un proceso dinámico e interactivo, que permite identificar y analizar los riesgos que puedan afectar el desempeño de la organización en cuanto al logro de objetivos. En base a

esta evaluación, la gerencia, implementa medidas correctivas en las operaciones o modelo de negocio, para garantizar el cumplimiento de los objetivos (Coopers & Lybrand, 1997).

Para llevar a cabo una adecuada evaluación de riesgos, la organización, según COSO (2013), debe:

- Definir con claridad los objetivos operacionales y financieros y alinearlos a las estrategias organizacionales, de modo que se garantice la comunicación y el cumplimiento de objetivos. Al contar con indicadores, metas y normas claras, se puede realizar una adecuada evaluación de objetivos y tomar medidas correctivas.
- Ser capaz de identificar y analizar riesgos internos y externos y su impacto en el cumplimiento de los objetivos. Para lo que se debe contar con mecanismos de identificación de riesgos que involucre a todos los niveles de la organización y se pueda dar una respuesta ante este riesgo.
- Considerar los distintos tipos de fraude como un riesgo posible, y evaluar las oportunidades e incentivos para cometer fraude.
- Identificar, evaluar y responder ante posibles cambios en el modelo de negocio o liderazgos, que afecten al sistema de control interno.

1.3. c Actividades de control:

Las actividades de control son las acciones establecidas por políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia sean llevadas a cabo. Garantizando así que se tomen las acciones necesarias para mitigar riesgos en todos los niveles de la organización, y lograr el cumplimiento de los objetivos de la entidad (Albornoz, 2011).

Según COSO (2013), para contar con actividades de control adecuadas, la empresa debe:

- Seleccionar y desarrollar actividades de control que contribuyan con la disminución de riesgos y su impacto en los objetivos operacionales. Teniendo como base la

evaluación de riesgos, las características propias de la organización y la industria; y contando con diferentes tipos de actividades de control, bien sean de detección o prevención. También deben aplicar estas actividades en todos los niveles de la organización, tomando en cuenta la separación de funciones y autoridades.

- Seleccionar y desarrollar medidas de control sobre las tecnologías y procesos, así como también sobre su adquisición, desarrollo y mantenimiento.
- Implementar actividades de control, de forma oportuna, a través de políticas que reflejen los de los resultados esperados y procedimientos de la organización. Además, se deben tomar acciones correctivas y reevaluar continuamente el desempeño en los diferentes aspectos.

1.3. d Información y comunicación:

La información y comunicación es uno de los pasos más importante del control, pues en base a la información levantada y a la efectividad de su comunicación se realiza la toma de decisiones. Además, una eficaz comunicación con los empleados, permitirá que el personal comprenda sus responsabilidades en el control interno y lo que se espera. (Albornoz, 2011).

Según el informe COSO (2013), para que el flujo de información sea adecuado se debe:

- Obtener y utilizar información relevante y confiable. Además de contar con fuentes internas y externas de datos que generen información de calidad, que sea accesible, actualizada, suficiente, oportuna, válida y verificable.
- Contar con canales y métodos de comunicación que garanticen y faciliten el flujo de información en y entre las áreas estratégicas de negocio.

1.3. e Monitoreo:

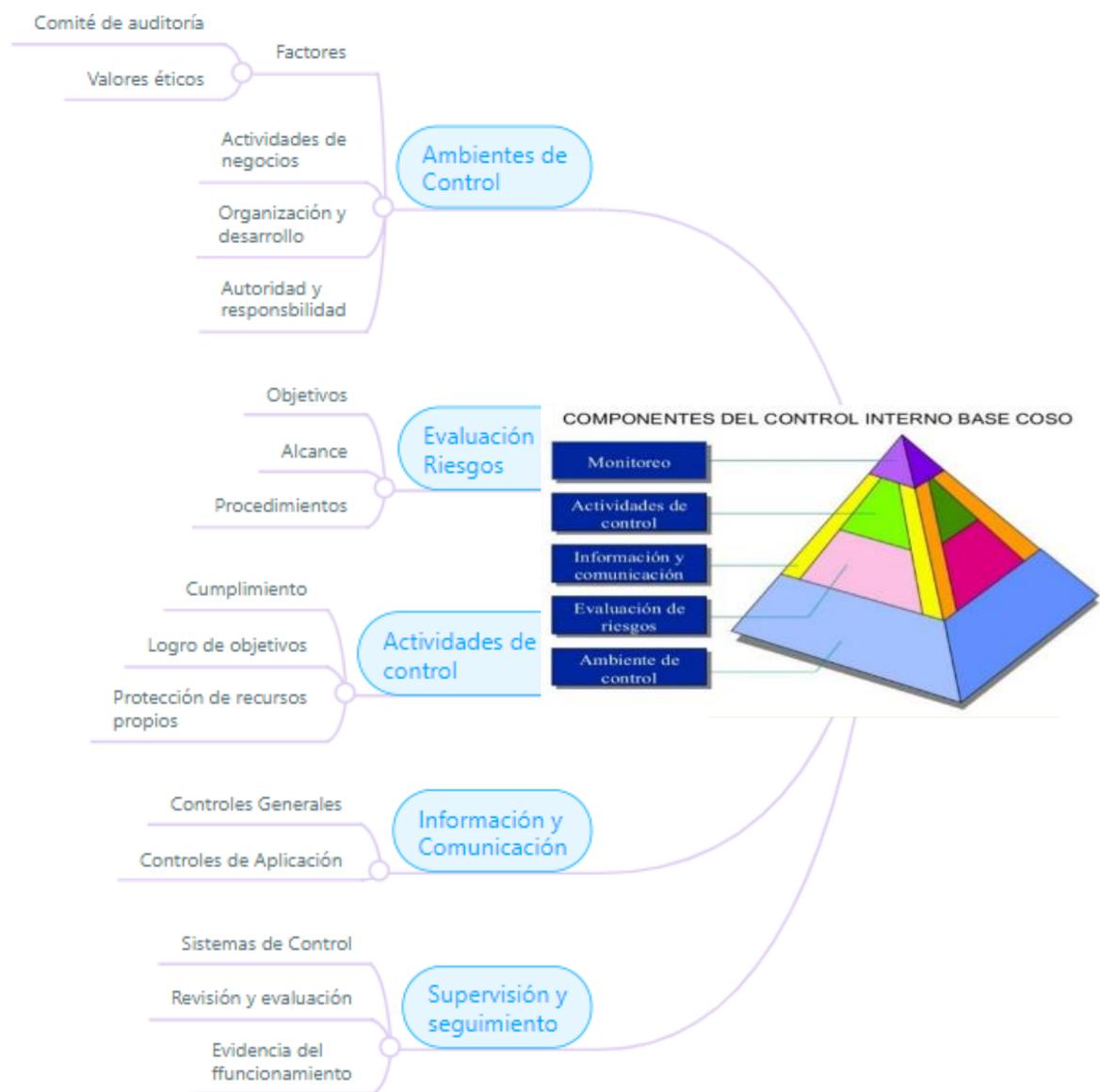
El control interno debe ser evaluado continuamente, para analizar su desempeño y funcionamiento a través del tiempo. La evaluación puede ser del sistema en general o de cada uno de sus componentes (Albornoz, 2011).

Según el informe COSO (2013), para llevar un adecuado monitoreo del sistema de control interno se debe:

- Realizar evaluaciones periódicas, para determinar si los componentes del control interno cumplen con sus funciones, tienen alcance y se adecuan a los requerimientos de la organización.
- Las evaluaciones de cada uno de sus componentes debe incluir: auditoría interna, evaluaciones objetivas, evaluaciones funcionales inter-áreas, evaluación entre pares, autoevaluaciones y evaluaciones a proveedores.
- Comunicar las deficiencias del control interno de forma oportuna y tomar las acciones correctivas necesarias.

La tabla 3, muestra un cuadro resumen de los componentes del control interno.

Tabla 3: Cuadro resumen de los componentes del control interno



Fuente: tomado de (Blackwood, 2016)

1.4 Efectividad del sistema de control interno

Un sistema de control interno efectivo disminuye de forma significativa el riesgo de no cumplir con los objetivos organizacionales. Para que un sistema de control interno sea

efectivo los cinco componentes y sus principios bases, deben estar presente y operar como un sistema integrado (COSO , 2013).

Según el informe COSO (2013), cuando la organización cuenta con un sistema de control interno efectivo, la directiva, tiene una seguridad razonable en cuanto a:

- La eficacia y efectividad de sus operaciones, aun cuando existan riesgos que influyeran el cumplimiento de sus objetivos. Pues la organización es capaz de predecir, detectar y actuar oportunamente para mitigar las consecuencias del riesgo.
- El desempeño organizacional y el cumplimiento de objetivos. Pues se evalúan constantemente las áreas estratégicas de negocios y se pueden tomar medidas correctivas.
- La fiabilidad y confiabilidad de los estados financieros. Pues se garantiza la conformidad de los informes con las regulaciones y estándares aplicables.

Según Márquez (2011), un sistema de control interno eficiente cuenta con las siguientes características básicas:

- Plantear objetivos organizacionales tomando en cuenta el impacto de los riesgos internos y externos, los objetivos deben ser comunicados a todo el personal de la organización de modo que se reúnan esfuerzos para su cumplimiento.
- El compromiso lo deben asumir todos los miembros de la empresa para poder lograr los objetivos de la organización. Se debe fomentar un clima de confianza para que la información tenga un gran crecimiento dentro de la empresa.
- Los miembros de la empresa deben tener aptitudes, conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para desempeñar sus labores sin inconvenientes.
- Contar con metas e indicadores que permitan evaluar continuamente el cumplimiento de los objetivos. En base a los resultados, se deben tomar medidas correctivas y dar lugar al aprendizaje organizacional.

2. Estructura del proceso de control interno

La estructura de un sistema de control interno comprende el conjunto de políticas y procedimientos que implementa una organización para asegurar el cumplimiento de sus metas. Según Zorrilla (2015), el proceso de control se estructura bajo las siguientes condiciones:

- Una condición de referencia, que actúa como condición inicial para la comparación, es una representación del estado ideal de la organización. Pueden ser presupuestos, programas, normas, estándar u objetivos.
- Un hecho real, que se compara con la condición de referencia.
- Una desviación, producto del resultado de la comparación entre la condición inicial y el estado actual o real.
- Un análisis de causas, como se originó la desviación entre el hecho real y la condición inicial.
- Toma de medidas correctivas, consiste en las decisiones y las acciones que se pongan en práctica para corregir la desviación.

2.1 Practicas generales para establecer un adecuado sistema de control interno

Para poner en marcha un sistema de control interno, se debe establecer previamente una serie de procedimientos que permitan su implementación, gestión y auditoria. Según Romero (2012), estos procedimientos son:

- Delimitar las responsabilidades y segregar funciones de carácter incompatible.
- Dividir el procesamiento de cada transacción y hacer rotación de deberes.
- Seleccionar miembros en cuanto a capacidades y experticia en el área.
- Crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información y niveles de autorización.

- Asegurar el acceso a manuales y normas.
- Definir objetivos y metas claras alcanzables.
- Utilizar indicadores, cuentas de control o de orden.
- Graficar control y evaluar sistemas computarizados.
- Identificar los puntos clave de control en cada proceso y realizar actualización continua.
- Realizar tomas físicas periódicas de activos.

2.2 Diseño del sistema de control interno

La directiva y gerencia de la organización son los responsables de definir y poner en marcha, dentro de los parámetros de orden legal y sistemático, el sistema de control interno que mejor se ajuste a la misión, las necesidades y la naturaleza de la organización (Perez, 2012).

Como punto de partida para el diseño de un sistema de control interno se debe considerar la relación costo-beneficio. En general el costo de implementación del sistema de control interno debe ser menor al beneficio percibido por la organización. La organización se beneficia con la reducción de los riesgos y el impacto que tiene en el cumplimiento de la metas de la organización. Sin embargo, un excesivo control puede ser costoso y contraproducente (Emprende Pyme, 2016).

Según Romero (2012), el diseño debe comprender los siguientes aspectos:

2.2. a Organización de la función de control interno

Es importante establecer un área estratégica de negocio que lidere y se encargue de la implantación del sistema de control interno. Pues la puesta en marcha de un sistema de control interno, supone un cambio cultural muy profundo y difícil de lograr a corto plazo, especialmente si no cuenta con alguien que lidere el proceso y produzca resultados rápidamente (Chiluisa, 2016). Sin embargo, la formación de una unidad de control interno

significa erogación de recursos, por tanto para empresas unipersonales se deben considerar otras opciones puesto a la relación costo-beneficio (Romero, 2012).

2.2. b Plan de desarrollo de la función de control interno

El diseño de un sistema de control interno constituye varios pasos o procesos, por lo que es imprescindible elaborar un plan de desarrollo e implementación que incluya características propias de la organización y plazos de avances (Romero, 2012).

Según Chiluisa (2016), el plan de desarrollo debe contener los siguientes elementos básicos:

- Definición de la misión y alcance de funciones de la oficina del control interno.
- Separación de funciones entre las operaciones y la oficina del control interno en el desarrollo de las actividades de control.
- Implementación y desarrollo de herramientas computacionales y de otra naturaleza que servirán de apoyo en el ejercicio del control interno.
- Cronograma y plazos de formalización, documentación e implantación de los procedimientos de la organización.
- Cronograma para la elaboración y expedición de los manuales de control interno.

Es importante resaltar que si bien los mecanismos e instrumentos del control interno son variados y dependen de los requerimientos de la organización, los más usados son: mecanismos e instrumentos de reporte y seguimiento y manuales o guías de control interno. Para la redacción de manuales de funciones y procedimientos se debe considerar el organigrama de la empresa, los métodos y procedimientos y las técnicas de simplificación del trabajo (Romero, 2012). La empresa debe diseñar y formalizar manuales de procesos y procedimientos formalizados, especialmente para las áreas estratégicas de negocios que sean claves para la entidad y que puedan afectar de manera significativa el desempeño de la organización (Barquero, 2013).

2.2. c Análisis de los riesgos de control interno

Consiste en analizar constantemente las actividades de la organización, con el fin de identificar las partes débiles y oportunidades de mejora. Para las organizaciones, el riesgo, es todo suceso de origen interno o externo, que pueda afectar el desempeño de un negocio. En contabilidad, el riesgo, se define como la probabilidad de que ocurran errores, omisiones, incertidumbres o fraudes. En términos de control interno, el riesgo implica la posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidades en los estados financieros y el hecho de que los mismos no sean descubiertos. Los riesgos son inherentes al proceso, por lo tanto nunca van a desaparecer; sin embargo, se pueden implementar medidas preventivas o correctivas (Quevedo & Ramirez, 2006).

Clasificación de Riesgos:

Riesgos financieros, consiste en la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización. Pueden ser: riesgos de mercado, consiste en la pérdida de la inversión producto a variaciones en los precios del mercado; y riesgos de crédito, consiste en la pérdida potencial de capital producto del incumplimiento de compromiso de pago (Barquero, 2013).

Riesgos de tasas de interés, consiste en las pérdidas que puede sufrir una empresa producto de variaciones en las tasas de interés. El riesgo de liquidez, consiste en la imposibilidad de transformar en efectivo un activo (Albornoz, 2011).

Riesgo legal, consiste en la pérdida generada por operaciones con errores de interpretación jurídica u omisión de documentación, y que por tanto imposibilitan a la vía jurídica para exigir el cumplimiento de los compromisos de pago (Emprende Pyme, 2016).

Riesgo operativo, consiste en fallas administrativas y de los procedimientos, controles inadecuados o defectuosos, fraude o error humano, producto de personal poco capacitado.

Además, este riesgo se incrementa con la fuga de talentos, que ocupan puestos claves (Quevedo & Ramirez, 2006).

Riesgo de control, consiste en la posibilidad de no detección de errores y por tanto la falta de medidas correctivas. Estas debilidades pueden darse producto a fallas en la revisión de las transacciones, documentación inadecuada, acceso ilimitado a efectivo e inventarios o cualquier otro valor negociable y carencia de registros de los inventarios perpetuos (Barquero, 2013).

Riesgos de auditoría, consiste en la posibilidad de que los auditores emitan opiniones erradas o no calificadas sobre los estados financieros. Pueden ser resultado de equivocaciones no intencionales, tales como omisiones y comisiones; o equivocaciones intencionales, tales como fraudes, apropiación indebida y presentación fraudulenta de estados financieros (Barquero, 2013).

Riesgos contables, consiste en omisiones no intencionales de cifras o revelaciones en los estados financieros. Estos errores pueden originarse como consecuencia de fallos matemáticos o administrativos en los registros contables, aplicación errónea de las Normas Internacionales de Contabilidad y mala interpretación de hechos existentes (Díaz, 2007).

Principales enfoques de prevención:

Ante estos riesgos, las empresas pueden responder de diversas maneras, las principales formas de prevención, según Romero (2012) son:

- *Ingeniera*: controla los aspectos físicos de la situación de riesgo, evitando así la ocurrencia de un suceso generador de riesgos o aminorando su impacto.
- *Humano*: controla las fallas producto de errores o hábitos humanos.

- *Estadístico*: controla el desempeño de la organización a través del análisis de datos que sirven como fundamento para la toma de decisiones.
- *Educativo*: controla el desempeño de los colaboradores de la organización a través de programas de entrenamiento y capacitación.
- *Coactivo*: controla el desempeño de los colaboradores a través de la motivación, de las recompensas o bonificaciones.

Tipos de control:

Existen seis tipos de control gerencial, que según Romero (2012) son: gerencial, contable, administrativo, operativo, presupuestario y de informática. Cada control tiene una orientación, objetivo e instrumentos específicos, los cuales se detallan en la tabla 4.

Tabla 4: Tipos de Control Interno

TIPO DE CONTROL	ORIENTACIÓN	OBJETIVO	INSTRUMENTOS
GERENCIAL	Personas.	Influir en los individuos para que sus acciones y comportamientos sean consistentes con los objetivos de la organización.	*Definición de metas, objetivos y valores. *Sistemas de administración participativa. *Comunicaciones abiertas. *Motivación.

CONTABLE	Normas y procedimientos.	Resguardar los recursos de la organización y dar confiabilidad de los registros contables, presupuestales y financieros.	<ul style="list-style-type: none"> *Definición de autoridad y responsabilidad. *Segregación de deberes. *Establecimiento de comprobaciones internas y pruebas independientes. *Procedimientos de auditoría interna.
ADMINISTRATIVO	Políticas administrativas.	Asegurar el cumplimiento y adhesión a reglamentos y disposiciones de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> *Desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad. *Clara definición de funciones y responsabilidades. *Mecanismo de comprobación interna. *Entrenamiento del personal.
OPERATIVO	Procesos y tareas.	Diseñar procedimientos de control sobre las actividades de la empresa, con el fin de garantizar los estándares de desempeño y calidad.	<ul style="list-style-type: none"> *Fijación de estándares de trabajo de acuerdo con la actividad. *Fijación de indicadores de gestión. *Sistema de evaluación de resultados. *Estudios de productividad y eficiencia operacionales y administrativas. *Planificación estratégica. *Normas de calidad y rendimiento.
PRESUPUESTARIO	Gestión y rentabilidad.	Confrontar periódicamente el presupuesto frente a los resultados reales del periodo.	<ul style="list-style-type: none"> *Distribución de ingresos y gastos por centros de costos. *Establecer presupuesto. *Constatación de realización. *Aviso de las desviaciones producidas.
INFORMÁTICO	Uso de tecnología	Mantener controles automáticos efectivos y oportunos sobre las operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> *Definición clara y precisa de las transacciones que se han de sistematizar. *Fijación de diferentes niveles de acceso a la información.

Fuente: elaboración propia basado en Romero (2012)

Procedimientos del control interno:

Si bien la empresa puede implementar diversas formas de control, las más recomendadas según Gómez (2001) son: arqueos periódicos de caja, control de asistencia de los trabajadores, delimitar funciones y responsabilidades, hacer un conteo físico de los activos, analizar si la persona está capacitada para realizar su trabajo, mantener una numeración consecutiva de los comprobantes de contabilidad, controlar el acceso a personas no

autorizadas a los diferentes departamentos, verificar el cumplimiento de normas tributarias, fiscales y civiles y analizar los rendimientos financieros e inversiones.

Matriz de riesgo:

La matriz de riesgo es una herramienta que permite ponderar y gestionar los riesgos, disminuyendo el grado de subjetividad al momento de su evaluación. Esta matriz mide el impacto y la probabilidad de ocurrencia de un riesgo. Los indicadores de riesgo dependerán de la actividad financiera de la empresa y su perfil (Ríos, 2004).

3. Circuitos de caja:

Los circuitos de caja, son una serie de procedimientos en orden secuencial, que permiten registrar adecuadamente una transacción. Comprenden una parte fundamental del sistema de control interno, específicamente en el área operacional. Estos circuitos son claves para el resguardo de los activo de la empresa, incluyen circuitos de compras-pagos, ventas-cobros e inventarios (Perez, 2012).

Los circuitos de caja o administrativos básicos de las organizaciones influyen directamente en la disponibilidad de productos y las finanzas de una empresa. Esta relación se muestra a continuación.

Figura 1: Circuitos de caja básicos de una organización y su interrelación



Fuente: tomado de (Gonzalez, 2017)

3.1 Circuito de Compras-Pagos

El circuito de compras consiste en una serie de actividades que permite a la empresa realizar la adquisición de materiales o servicios, necesarios para su funcionamiento. El proceso de compra inicia con la expresión de una necesidad y culmina con el pago de la adquisición. Este proceso debe basarse en la capacidad económica y financiera de la empresa para maximizar su rentabilidad a través de la adquisición de bienes y servicios de calidad, el costo más conveniente y el proveedor más apropiado (Ruedas, 2016).

El objetivo fundamental del circuito de compras-pagos es asegurar que la empresa tenga los mejores proveedores para abastecerse de los mejores productos y servicios. La gestión de las compras tiene como objetivo mejorar la calidad de los productos, minimizar el costo total de las compras y reducir los inventarios (Freiberg, 2012).

Según Ruedas (2016), para una correcta gestión de compra es necesario que el gestor tenga en cuenta las siguientes actividades:

- Búsqueda, clasificación y evaluación de proveedores.
- Archivo actualizado de productos, que incluya características técnicas, códigos de identificación, proveedores, precios y condiciones de entrega y pago.
- Negociación permanente de precios, calidad, presentaciones y plazos de entrega, en función de las previsiones de compras y calificación del proveedor.
- Previsión de compras en su aspecto económico y financiero.
- Planificación de pedidos por artículos y proveedores, determinando los volúmenes de pedidos y fechas de lanzamiento previstas.
- Preparación de órdenes de compras, lanzamiento de pedidos y seguimiento de los mismos hasta su recepción y control de la calidad, en el caso que lo requiera.
- Solventar discrepancia en la recepción del producto.
- Analizar variaciones en precios, plazos de entrega y calidad.

El circuito de compras, luego de recibir la solicitud de compra, debe realizar los pedidos. Para esto deben realizar una búsqueda continua y selección de proveedores, para elegir el proveedor mas capaz y responsable. Al momento de la selección se debe tener en cuenta: precios y condiciones de pago, plazos de entrega, calidad de los productos, fiabilidad y líneas de productos (Freiberg, 2012).

Una vez elegido el proveedor se emitirá una orden de compra, que consiste en un convenio entre las partes interesada. Que incluya, mercadería según pedido y forma de pago. Debe contener todas las modalidades de la contratación para que no existan interpretaciones erróneas (Polo, 2014).

Las órdenes de compras pueden ser individuales o generales. Las órdenes de compras individuales, son aquella en que se hace un pedido de artículos determinados. Mientras que las órdenes generales o abiertas son para pedidos de materiales durante un periodo de tiempo prolongado (Polo, 2014).

Los recibidos por la empresa deben ser debidamente analizados y registrados. Para lograr esto el área de recepción de mercadería, debe estar informado de las fechas y tipos de transporte que se utilizará para el envío de los productos por parte del vendedor, de modo que se pueda organizar y planificar el proceso (Everson, y otros, 2013).

El área de recepción de mercadería, debe cumplir los siguientes procedimientos: recepción de mercadería, comprende descarga, desembalaje, cotejo de orden de compra en cuanto a cantidad y clase de producto; inspección de los materiales recibidos, comprende pruebas y controles necesarios; informe sobre el estado y calidad de la mercadería recibida; registración de la recepción; y archivo de las órdenes de compras terminadas (Ruedas, 2016).

Luego de realizada la compra y recibida la mercadería se analiza la forma de pago al proveedor, definiendo al pago como salida de dinero. Estos pueden ser por pago anticipado ya sea parcial o total, pago en el momento o pago posterior (Polo, 2014).

Según el informe Polo (2014), para realizar los pagos se debe tener en cuenta una serie de procedimientos:

- Revisión de la factura del proveedor: el primer paso es la recepción de la factura, para tener un orden a la hora de la registración y prevenir fraudes.
- Autorización de pago: una vez revisada la factura el siguiente paso analizar la factura correctamente haciendo un control minucioso de cada dato que contenga la misma, si la factura contiene los datos correctos se procede a autorizar el pago.
- Operación de pago: momento donde el encargado de la caja emite el cheque o abona en efectivo según lo acordado con el proveedor.
- Registración contable: registrar los movimientos económicos.
- Verificación del recibo de proveedores: exigir al proveedor un comprobante del pago efectuado.

Los pagos se pueden realizar en efectivo; pago en cheque, que es una forma segura de cobrar, pero se debe tener en cuenta que puede ser rechazado o puede tardar más tiempo en hacerse efectivo; por transferencia electrónica, una de la más comunes; y por último cargo en cuenta, en donde el proveedor le dice al banco que se cargue en la cuenta del cliente el importe de la venta (Polo, 2014).

3.2 Circuitos de Inventarios

Luego del proceso de compra, es necesario garantizar el correcto almacenamiento de los bienes, hasta que se vendan y/o utilicen. Es imprescindible que el almacén cuente con un sistema de inventario, que permita controlar las existencias, mantenimiento de seguridad, conservación de los materiales y reposición oportuna (Ruedas, 2016).

Los inventarios son una parte integral de toda empresa, suelen representar entre el 35% y el 40 % del total de activos. Consisten en consumibles de la producción, bienes en proceso o productos disponibles para la venta. Es necesario encontrar un equilibrio, entre

el reabastecimiento y la demanda de productos, para garantizar la satisfacción de los clientes y a su vez hacer un uso adecuado de los activos. Una buena gestión de inventarios, permite a la empresa garantizar un flujo normal de insumos y materiales, cumplir con la distribución y entrega a los clientes, controlar los gastos y costos y asegurar ventas (Freiberg, 2012).

Existen diferentes clasificaciones de inventarios que dependerán del objeto a contabilizar y su objetivo. Los principales tipos de inventario son: según el momento, inicial o final; según la periodicidad, intermitente o perpetuo; según la forma, de materias primas, productos en fabricación, productos terminados, suministros de fábrica o de mercancías; según su función, en tránsito, de ciclo, de seguridad, de prevención o de desacoplamiento; y según la logística, de existencias para especulación, de existencias obsoletas, en ductos, de existencias de seguridad o de existencias naturaleza regular (Emprende PYME, 2016).

Los inventarios son objeto del control interno, pues a través de su evaluación, se evita el riesgo de fraude, se controla la existencia física, se comprueban registros y se determina su correcta valuación (Gomez & Magdalena, 1999). Para el control de inventarios se puede implementar un sistema periódico de inventarios, que consiste en un conteo anual; o registros perpetuos, que consisten en conteos permanentes. La selección de la metodología de control dependerá de la actividad de la empresa y el criterio personal (Freiberg, 2012).

Los beneficios de implementar un control de inventario permanente, son: disminución de costos de almacenamiento por exceso de inventarios, disminución del riesgo de stock y desalienta el robo o el desperdicio (Jaime, 2013).

3.3 Circuitos de ventas-cobros

Las ventas, son un conjunto de actividades esenciales para cualquier negocio, donde el vendedor fomenta la relación vendedor/cliente, con el fin de persuadirles para ofrecerles

los bienes de cambio de la empresa (Perez, 2012). Las ventas son fundamentales para el crecimiento y desarrollo del negocio, producto de su relación con el flujo de cobros, que proporciona el dinero para que la entidad funcione.

Las ventas se pueden clasificar en pasivas y activas. Las ventas pasivas son aquellas en donde los clientes toman la iniciativa de la compra, no existe ninguna persona que trate de venderle. Por este motivo se entiende que el cliente compra el producto porque lo necesita y no porque la empresa tenga necesidad de venderlo. Debido a esto la empresa puede obtener bajo potencial económico (Salazar, 2015). A diferencia de las ventas activas, donde las empresas tienen como prioridad realizar las ventas, los vendedores están enfocados a los clientes para que los mismos adquieran los productos que la empresa ofrece (Salazar, 2015).

Luego de realizar la venta, el circuito debe analizar las distintas formas de cobro. Para eso se debe tener en cuenta diferentes criterios, de modo de establecer el modelo más conveniente y que mejor se adapte a la organización (Salazar, 2015). Según Pérez (2010), estos criterios son:

- Cobranza por cobradores: el personal de la empresa se dirige hacia el domicilio del cliente para percibir el dinero.
- Cobranza por correspondencia: el deudor envía por correo la deuda a pagar.
- Cobranza en caja: el cliente se dirige hacia la empresa para efectuar el pago.
- Cobranza por depósito bancario: el deudor efectúa el pago mediante entidades bancarias, depositando la deuda en la cuenta de la empresa.
- Cobranza de documentos por medio de un banco: documentos que emite el banco cobrados por el vendedor.
- Cobranza de exportaciones: el deudor no reside en el mismo país.

4. Procedimiento de levamiento de control interno

El sistema de control interno, es un plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa. Es una herramienta administrativa que facilita la coordinación e interconexión de las actividades que se realizan en las diferentes áreas de la organización (Barquero, 2013). Cada unidad estratégica de negocio debe contar con instrucciones, responsabilidades, información sobre políticas, funciones, sistemas y una descripción de las operaciones o actividades que se realizan.

La puesta en marcha del sistema de control interno es un proceso y como tal debe basarse en un plan (Albornoz, 2011). El plan de implementación debe contener: definición de la misión del sistema de control interno, definición del alcance de las funciones en el área de control de gestión, división de trabajo entre la línea de la organización y las actividades de control, definición y cronograma de desarrollo de las herramientas tecnológicas, cronograma de formalización documentación e implantación de los procesos y procedimientos críticos, cronograma de elaboración y expedición de manuales (Romero, 2012).

El control interno es una actividad transversal a todos los procesos y procedimientos operativos y administrativos de la organización, por este motivo es importante identificar las áreas críticas de control o puntos de control, que son los momentos claves de intervención en el flujo de actividades de los procesos (Bermúdez, Mecanismo e instrumentos de control interno para una buena autogestión organizacional, 2016). Los instrumentos de control pueden ser de tipo exploratorio, preventivos o correctivos, además pueden estar orientados a la eficacia, eficiencia, suficiencia o legalidad (Bermúdez, Mecanismo e instrumentos de control interno para una buena autogestión organizacional, 2016).

4.1 Etapas del levantamiento del control interno

Como todo proceso, el plan de control interno, cuenta con diferentes etapas para su elaboración y desarrollo. Según Bermúdez (2016) el levantamiento se puede dividir en seis etapas, las cuales se explican a continuación:

4.1. a Establecimiento de condiciones iniciales básicas: consiste en el diseño de políticas de control interno y su comunicación a los actores involucrados, identificación de los entes de control externo, y el diseño de canales de comunicación (Bermúdez, 2016).

4.1. b Actos administrativos básicos: son las estrategias de aplicación o puesta en marcha del plan de control interno, consiste en instrucciones de aplicación, definición de responsabilidades y forma de ejecución. Algunos actos administrativos relevantes en el proceso son: formalización del proceso de planeación, establecimiento de un sistema informativo y orientación de la estructura organizacional (Bermúdez, 2016).

4.1. c Establecimiento de canales de comunicación: en esta etapa se debe establecer el canal específico de información y los aspectos relevantes, como la información que se va a transar, procedimiento de análisis de datos, periodicidad de los reportes y responsables. Una característica importante, es que el canal debe ser bidireccional, de modo que se garantice el flujo e información desde y hacia los directivos (Bermúdez, 2016).

4.1. d Levantamiento de procedimientos: comprende la base documental para la elaboración del sistema de control interno, a través de un flujograma de procedimientos, donde se especifica de inicio a fin cada proceso de la actividad. Con el fin de establecer funciones del personal en cada actividad, una adecuada segregación y planeación de cargas de trabajo, fomentar la modernización y simplificación de trámites, fomentar la innovación y establecer indicadores para evaluar la gestión (Bermúdez, 2016).

Un adecuado levantamiento de procedimientos debe contener los siguientes aspectos: definir el límite del procedimiento, determinar objetivos y metas, nombre del cargo, identificar los procedimientos que se relacionan con el procedimiento que se levanta y elaborar un flujograma con las etapas del proceso (Bermúdez, 2016).

4.1. e Identificación del riesgo de un procedimiento: se evalúa la posibilidad de ocurrencia de algún evento, externo o interno, que afecte o impida el logro de los objetivos (Bermúdez, 2016).

4.1. f Importancia del riesgo y posibles respuestas: evaluar la importancia del riesgo según la probabilidad de ocurrencia y su impacto, rapidez del impacto una vez que se produce el riesgo, y persistencia y duración en el tiempo del impacto una vez que se materialice el riesgo (Bermúdez, 2016).

Según la categoría del riesgo, la empresa puede asumir diversas posturas, las cuales son: aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo.

Además, según Barquero (2013), un adecuado sistema de control interno debe contener los siguientes elementos:

- Establecer objetivos.
- Definir políticas, guías, procedimientos y normas.
- Sistema de organización.
- Limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Normas de protección y utilización de recursos.
- Sistema de méritos y sanciones para administración del personal
- Aplicación de recomendaciones.
- Sistemas de información.
- Procedimientos y normas.
- Métodos de control y evaluación de gestión.

- Programas de inducción y capacitación del personal.
- Simplificación de normas y trámites de los procedimientos.

4.2 Flujograma de procedimientos:

El flujograma es una representación gráfica, por medio de símbolos, de los procedimientos y proceso de la organización, además proporciona una guía de pautas para su manejo y desarrollo.

Para realizar un diagrama de flujo de procedimientos, existen diferentes normas de simbología aplicables. Para la elaboración de este proyecto nos centraremos en la norma ISO 9000, que establece unos signos universales para describir las actividades que conforman el manual.

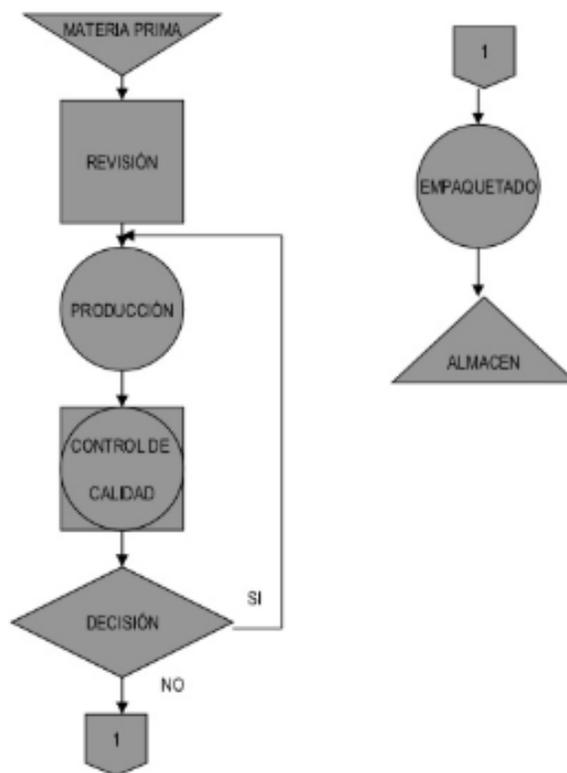
Figura 2: Símbolos de la norma ISO 9000 para elaborar diagramas de flujo

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Operaciones. Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y producto.
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación. Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento. Depósito y/o resguardo de información o productos.

Fuente: tomado de (Vivas, 2008)

Para entender mejor este aspecto se muestra la figura 3, un ejemplo del uso de la simbología de la norma ISO 9000.

Figura 3: Diagrama de flujo con la simbología de la norma ISO 9000



Fuente: tomado de Vivas, 2008

La elaboración de un diagrama de flujo representa las siguientes ventajas para el sistema de control interno: facilita su empleo, permite la correcta identificación de actividades, simplifica su comprensión, permite el acercamiento y coordinación, disminuye la complejidad y accesibilidad y se elabora con rapidez y no requiere recursos sofisticados (Gómez, 2001).

5. Evaluación del sistema de control interno

Una de las actividades más importantes dentro de una empresa es el monitoreo de sus planes o estrategias, y el control interno no es una excepción. El control interno debe evaluarse continuamente para buscar la perfección en el proceso y la eliminación total de los riesgos.

La evaluación del sistema de control interno, es una importante herramienta de control en sí. Según, Barquero (2013), debe cubrir el cumplimiento y verificación de los objetivos y estrategias iniciales para cada una de las áreas, en cuanto a:

- Plan de control del cumplimiento de los procedimientos administrativos, disposiciones legales y reglamentarias.
- Verificación y análisis de Estados Contables, Financieros y Presupuestarios.
- Plan y al Cronograma Anual de Auditoría aprobados por la Máxima autoridad.
- Reporte, supervisión e informe anual.

Se pueden aplicar diferentes estrategias de evaluación, como entrevistas a los actores que participan en el procedimiento para verificar, conocer, aclarar dudas, recoger formatos, recomendaciones, objetivos, clase de archivos, conductas y justificación de los trámites. Determinar si cada paso del procedimiento está justificado, agrega valor y no es repetitivo. En el caso que nos ocupa, hay que hacer el mapa de proceso (flujograma), identificar los riesgos y consolidarlos en el macro proceso (Blackwood, 2016).

5.1 Revisión de procedimientos

Una vez levantados los procedimientos y hechas las verificaciones, observaciones y entrevistas pertinentes, según el informe COSO (2013) se procede a la revisión bajo el cumplimiento de los siguientes pasos:

- a. La estructura del área o de la organización se refleje a nivel General y a nivel individual.
- b. Analizar la secuencia del proceso y la relación que se tenga con una o varias áreas.
- c. Analizar la segregación de funciones.
- d. Analizar la responsabilidad de cada paso que se realiza por cada actor.
- e. Analizar los documentos: formas que se utilizan, información que contiene, número de copias, distribución, usos, archivo, consulta, cuantificación de la

cantidad de documentos procesados, formas de manipulación, firmas, sellos, personas que intervienen justificando su participación, respondiendo que informes se producen con base en la información de los mismos.

- f. Elaborar un banco de datos sobre las medidas de control interno y de seguridad por áreas.
- g. Realizar cuestionarios: base para la evaluación del Control Interno como apoyo de un verdadero autocontrol.
- h. Definir la información que se produce, de orden financiero, estadístico, económico y técnico.
- i. Realizar ejercicios de “lluvia de ideas” con los miembros de la organización, para conocer formas o sugerencias que lleven a la simplificación y mejoramiento de los procedimientos.

En este mismo orden de ideas, Bermúdez (2016) propone los siguientes principios relativos a su evaluación, en función de la empresa:

- Define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos operacionales, de información y de cumplimiento.
- Identifica y estima la importancia de los riesgos identificados para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
- Incluye niveles de organización (filial, división, unidad operativa, función).
- Analiza factores internos y externos.
- Determina cómo responder a los riesgos.
- Evalúa la posibilidad de fraude en cuanto a los incentivos y las presiones; las oportunidades de uso y venta de activos no autorizados, alteración de registros, etc.; y las actividades y justificaciones, cómo fueron motivados a participar en un fraude.
- Identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

- Evalúa los cambios en el entorno externo, en el modelo de negocio y de alta dirección.

6. Análisis de la organización:

Para realizar un correcto análisis de riesgo, es importante identificar el estado actual de la empresa y su entorno; por este motivo el análisis de la organización es de suma importancia en el control interno.

6.1 Análisis del macro entorno-Método PEST

El método PEST es una herramienta de análisis externo de la organización que facilita la investigación del entorno y valora las fuerzas del ambiente donde está inmersa la organización y que influyen en su desempeño y condicionan su forma de actuar (Porter, 2009).

El entorno de una organización está influenciado por fuerzas políticas-legales, marco legal donde la empresa se desarrolla y da seguridad política, como gasto público, impuestos y PBI; fuerzas económicas, características económicas del país, como inflación, volatilidad y tasas de interés; fuerzas socioculturales, características descriptivas de los habitantes de una sociedad, incluye factores demográficos y características culturales de la sociedad, nivel de educación, tasa de natalidad y mortalidad, religión, entre otros; y fuerzas tecnológicas, se refiere a los cambios tecnológicos y a la innovación en la industria donde compete la empresa, afecta su desempeño pues pueden existir productos sustitutos u obsolescencia (Hitt, Black, &Porter, 2006).

6.2 Análisis del micro entorno - Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Las cinco fuerzas competitivas de Porter permiten hacer un análisis interno profundo, detallado y minucioso de la organización, con el fin de saber la realidad de la empresa en cuanto a sus clientes, proveedores, competidores, recursos humanos, entre otros factores.

El objetivo principal del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter es el de idear una estrategia de negocios en donde se desarrolle una ventaja competitiva que permita a nuestra compañía destacarse y diferenciarse de los competidores. Para ejecutar esta táctica es que hay que analizar el entorno y la industria en sí, teniendo en cuenta además las barreras de entrada, los nichos de mercado y las tecnologías que se utilizan, con el fin de conocer no solo como es o como fue la industria, sino también como está cambiando la misma, ya que este modelo permite observar de una manera dinámica, entendiendo como los clientes, proveedores o potenciales competidores están evolucionando (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008).

Las cinco fuerzas de Porter son un compendio de factores que determinan cuál es el estado actual de la empresa, su valorización e identifica fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Los factores evaluados son: clientes, proveedores, productos sustitutos, nuevos competidores y por último tenemos a los competidores (Hitt, Black y Porter, 2006).

6.3 Análisis interno - Matriz FODA

El análisis FODA, es una herramienta analítica que mide la situación actual del objeto de estudio. Evalúa toda la información que se posea sobre el negocio y sus competidores, siendo útil para elaborar un diagnóstico concreto de la realidad y examinar fortalezas,

debilidades, oportunidades y amenazas. Además es la base para el desarrollo de objetivos y estrategias (Armstrong, 2006).

Consiste en reunir información tanto del entorno como de la propia empresa, siendo su objetivo obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto de estudio será capaz de afrontar los cambios y las posibles turbulencias que se originen en el entorno a partir de sus fortalezas y debilidades internas (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008).

El análisis se basa en dos pilares básicos, el análisis interno, y el análisis externo. El primero identifica las fortalezas y debilidades, en tanto el segundo define las oportunidades y amenazas (Armstrong G, 2006).

Para efectuar un correcto análisis es necesario hacer una distinción entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

6.3. a Ámbito interno:

Fortalezas: son las capacidades especiales que tiene la empresa y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia como, recursos que la organización controla, capacidades y habilidades de sus recursos humanos, actividades que se desarrollan positivamente (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008).

Debilidades: son factores que le provocan a la organización una posición desfavorable frente a la competencia, como carencia de activos fijos, humanos, organizacionales, o intangibles, y deficiencias en las habilidades (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008).

Las fortalezas y debilidades se encuentran dentro del proceso de planeación estratégica por ello se debe identificar las fortalezas y señalar las debilidades que podrían obstaculizar el cumplimiento de los objetivos. (Armstrong, G, 2006).

6.3. b Ámbito Externo:

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, son favorables y explotables, se pueden descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y su utilización permite obtener ventajas competitivas.

Amenazas: son situaciones que surgen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización, como el ingreso de nuevos competidores, aumento de la inflación, economía global inestable.

Las oportunidades y amenazas pueden favorecer o poner en riesgo la misión de la empresa. (Armstrong, G, 2006). Cada vez que se realice dicho análisis es recomendable construir la Matriz FODA correspondiente al presente y proyectar distintos escenarios del futuro con sus respectivas matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

6.3. c Matriz FODA:

Según Porter 2008, la matriz FODA: “Es una herramienta moderna para analizar las amenazas y oportunidades en el ambiente externo y sus relaciones con las debilidades y fortalezas internas de la organización”. Este análisis servirá como sustento para desarrollar las estrategias de la organización y su operación, se reconocen cuatro tipos de estrategias, las cuales se muestran en la tabla 5.

Tabla 5: Matriz FODA para la formulación de estrategias

Factores internos. Factores externos.	Fortalezas internas (F) Administrativas, operativas, Financieras, investigación.	Debilidades internas (D)
Oportunidades Externas (O) Condiciones económicas actuales y futuros, cambios políticos y sociales.	Estrategia FO Estrategias para atacar Utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	Estrategia DO Estrategias para movilizar. Pretenden superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
Amenazas Externas (A) Competencia.	Estrategia FA Estrategias para defender. Aprovecha las fortalezas para disminuir las amenazas.	Estrategia DA Estrategias para reforzar. Son tácticas defensivas que disminuyen las debilidades internas y evita amenazas.

Fuente: Koontz H, Weichrich H, 2004.

7. Carta de Recomendaciones:

Las recomendaciones se definen como un conjunto de acciones o pasos, que podría tomar una organización, y surgen como respuesta a los hallazgos de una investigación (Bentley, 2011). Las recomendaciones, en general, deben cumplir con las siguientes características: describir y/o sugerir un curso de acción para solucionar el problema en estudio, se formulan de forma clara y específica y deben exponerse en orden de importancia (Bentley, 2011).

En el ámbito de contaduría una carta de recomendaciones es un informes especial, donde se comunica a la gerencia de la entidad estudiada, las debilidades importantes que hayan llamado la atención durante el análisis y evaluación del sistema de control interno de la entidad (Rodríguez, 2010). En su contenido se debe describir la deficiencia encontrada, la causa del problema, consecuencias de dicha debilidad y su cuantificación, correctivos adecuados, entre otros (Rodríguez, 2010).

Para escribir una carta o informe de recomendaciones efectiva, se debe describir detalladamente una situación, evaluar posibles alternativas y proponer una solución a un problema (Duggan, 2018). La descripción detallada de los hechos de un proyecto, un

desempeño o una evaluación de riesgos, facilita el proceso de toma de decisiones basada en la investigación descrita.

Un informe exhaustivo de recomendación generalmente incluye una tabla de contenido, un resumen ejecutivo, una metodología de adquisición de datos, opciones y conclusiones (Duggan, 2018).

El desarrollo del "marco teórico" de este proyecto de aplicación profesional buscó recopilar información de interés, profundizar en los fundamentos teóricos y herramientas de análisis que permitirán abordar el objetivo de la investigación de evaluar el sistema de control interno y proponer recomendaciones a la empresa GAS-CEM.

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe la metodología de investigación utilizada para llevar a cabo el proyecto de aplicación profesional sobre la evaluación del sistema de control interno de la empresa GAS-CEM.

1. Tipo de investigación

Para el desarrollo de este trabajo será necesario utilizar dos tipos de investigación. En primera instancia se utilizará un tipo de investigación exploratoria, en la cual se hará un primer aproximamiento al problema en estudio, que permitirá detectar variables, relaciones y condiciones de la organización, con el fin de reconocer cursos de acción idóneos (Zorrilla S. , 2007). En segunda instancia se utilizara un tipo de investigación descriptiva, la cual trata de describir las características más importantes del objeto de estudio, recolectar los distintos elementos y propiedades de una situación u objeto en particular, con el fin de comparar la situación actual de la empresa con un contexto de referencia (Campos, 2017).

Se usará el estudio causal comparativo para identificar relaciones entre planteamientos de referencia teórico - práctico “causa” y el efecto sobre el desempeño de la actividad de la empresa, con el fin de establecer los factores o condiciones que podrían contribuir a la aparición de ciertas circunstancias (Cespeds, 2016). También se usará el estudio de correlación, para determinar si dos variables están relacionadas entre sí, comprobar si un cambio en una variable coincide con un cambio en otra variable (Dalen & Meyer, 2006).

La selección de este tipo de investigación se fundamenta en que el objetivo es examinar un tema de investigación no abordado antes, como en este caso, será la elaboración de una carta de recomendaciones a la empresa GAS-CEM. Este instrumento le proporcionará a la empresa un curso de acción para resguardar y prevenir eficientemente las desviaciones en el control interno contable. Además se pretende que sirva de orientación

para el gobierno empresarial, en cuanto al planteamiento del curso de acciones, estrategias y objetivos a corto y mediano plazo.

2. Diseño de la investigación

Si bien los estudios de casos comparativos y de correlación se incluyen dentro de investigaciones cuantitativas, esta clasificación dependerá del tipo de evidencia utilizada para el estudio (Sosa, 2006). La evidencia en este estudio se obtendrá de la observación directa y entrevistas a actores claves de la organización, por tanto este estudio será de tipo cualitativo. La metodología cualitativa, es un método que se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su propio ambiente y en relación con el contexto, para determinar causalidades.

El diseño de la investigación seguirá una secuencia lógica, de modo que se vincule la información recolectada con los objetivos de la investigación y las recomendaciones posteriores. Los componentes de esta investigación se enumeran a continuación.

2.1 Pregunta de investigación

Como se expresó en el capítulo I, en este proyecto se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo es el estado actual del sistema de control interno de la empresa GAS-CEM y como se puede mejorar y actualizar?

2.2 Unidad de análisis

La unidad de análisis de la investigación es el sistema de control interno actual de la empresa GAS-CEM, que realiza sus actividades económicas en el rubro ferreterías. En este sentido la población seleccionada para el análisis externo, que se refiere a la totalidad de elementos o individuos de similar característica de los que se desea recolectar información (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), corresponde a las compañías de la industria de ferreterías en Argentina; y la muestra, que se refiere a la parte

de la población seleccionada y de la que se obtiene la información sobre la que se efectuarán las mediciones y observaciones (Dalen & Meyer, 2006), en este caso será la empresa familiar GAS-CEM.

Para realizar el levantamiento del proceso de control interno, la población a estudiar son los empleados de la empresa GAS-CEM, en este caso son 5 empleados y el dueño fundador.

Tabla 6: Población en estudio

UNIDAD DE ANÁLISIS	N
<i>DUEÑO-FUNDADOR-DIRECTOR</i>	1
<i>ADMINISTRADOR</i>	1
<i>ATENCIÓN AL CLIENTE</i>	1
<i>VENTAS</i>	2
<i>CAJA</i>	1
TOTAL	6

Fuente: Elaboración propia

Para la implementación del cuestionario del control interno y la entrevista a profundidad se utilizó un tipo de muestreo por conveniencia, que se refiere a una técnica de muestreo no probabilístico, donde los sujetos son seleccionados dada la conveniencia para los objetivos y propósitos del estudio (Vincenty & Figueroa, 2011). La entrevista se realizó al dueño-fundador y al administrador, su criterio de selección fue el amplio conocimiento de la empresa y sus actividades. El cuestionario se realizó a los otros empleados, un total de 4, para conocer la situación actual del sistema de control de la empresa.

Además la población de clientes fijos de la empresa, según datos brindados por el fundador, son aproximadamente 500. Para este caso se decidió usar un muestreo

probabilístico, donde se seleccionaron al azar 257 clientes, que representan el 52% del total de la población, para conocer su experiencia con las áreas contables de la organización, específicamente los circuitos de caja.

2.3 Recolección de información

En esta investigación se recolectaran datos a través de entrevistas abiertas y técnicas de observación, para luego hacer la debida interpretación (Valles, 2005).

Los tipos de datos utilizados serán primarios y secundarios. Los datos primarios serán todos aquellos obtenidos de la realidad de la empresa GAS-CEM y de información interna recolectada. Los datos secundarios, consisten en el material de apoyo de los autores citados en el marco teórico, que servirán como guía para la elaboración de recomendaciones en cuanto al sistema de control de calidad interno.

La técnica de investigación utilizada será la entrevista en profundidad, que se practicará al fundador y personal clave de la organización. Se llevarán a cabo una serie de preguntas pertinentes al tema en estudio, con el fin de conocer la realidad empresarial en cuanto a su historia, evolución, experiencias, misión, visión y objetivos. En el desarrollo de la investigación, se harán algunas preguntas a los participantes, para poder determinar qué tan preparada esta la empresa en términos de control interno, las dinámicas y la problemática de la empresa.

También se utilizará la técnica de observación directa y no participante, esta técnica observa un hecho de forma directa, pero sin participación del investigador. Se utilizará para adquirir nuevos conocimientos sobre la empresa y el entorno de la misma, específicamente en información de los circuitos actuales de compras-pagos, ventas-cobros e inventarios. De modo que se puedan detectar inconsistencias, datos fundamentales que servirán de base para el posterior análisis. Además, se observará de manera directa las distintas formas de registración de las facturas emitidas y recibidas y también la manera de registrar las cobranzas y los pagos que la empresa realiza.

En cuanto al instrumento, se empleará la herramienta de guía de pautas, donde se plantearán preguntas, se escuchará, se registrará las respuestas de las personas entrevistadas, que serán grabadas y/o tomando notas, con duración estimada entre 20-30 minutos cada entrevista (tabla 7). Un cuestionario (anexo 2) realizado a los empleados del área contable, donde se determinará una lista de entre 5 y 10 preguntas, que permitirán profundizar en el sistema de control, la organización, estructura y ejecución de funciones, esto con el fin de obtener información precisa acerca de la situación actual de la empresa y sus necesidades reales. Y una encuesta (anexo 3) para determinar la eficiencia de la función de ventas de la empresa y la percepción de los clientes sobre el servicio.

Tabla 7: Protocolo de preguntas para la entrevista a profundidad

<i>Área de investigación</i>	<i>Preguntas</i>
<i>Perfil de los entrevistados.</i>	1. Nombre de la persona, cargo que desempeña en la compañía y tiempo de permanencia en esta.
<i>Características de la empresa.</i>	2. Industria donde realiza actividades. 3. Misión, visión y cultura. - ¿Dónde quiere llegar la empresa? - ¿Dónde está actualmente? 4. ¿Cómo se diferencian de la competencia?
<i>Estructura organizacional.</i>	5. ¿Cómo es la estructura formal de la empresa? 6. ¿Poseen organigrama? 7. ¿Están claramente definidas las líneas de comunicación, niveles de autoridad, responsabilidades y funciones? 8. ¿Cuáles son las políticas de recursos humanos y materiales?
<i>Circuitos de caja.</i>	9. ¿Cómo es el proceso de aprovisionamiento? - ¿Cómo realizan pedidos y la forma de pago? - ¿Cuentan con lista de precio de los proveedores? 11. ¿Cómo es el proceso de ventas? : - ¿Cómo describiría el local, su ubicación y el horario de trabajo? - ¿Cómo describiría la variedad de productos que ofrecen al cliente?

	- ¿Cómo describiría el proceso de facturación, cobros y registro de facturas? 12. ¿Describe el sistema de inventarios actual?
<i>Control interno.</i>	13. ¿Cuáles mecanismos de control interno efectúa la empresa? 14. ¿Poseen flujogramas y manuales de procedimientos? 15. ¿Tienen identificados los puntos clave de control y los principales riesgos y su impacto?

Fuente: Elaboración propia

La entrevista se focalizará en describir las relaciones internas entre los asociados, las tareas que desempeña cada colaborador, la relación entre la persona entrevistada y el circuito de interés, la importancia del control interno, expectativas y operatoria diaria.

Además se realizarán encuestas de muestreo aleatorio simple a los clientes, aproximadamente en los meses de febrero y marzo, las encuestas se realizarán en el establecimiento de GAS-CEM, el tamaño de la muestra será tomado al 52% de los clientes siendo un total de 257 clientes, donde todos tienen las mismas posibilidades de ser seleccionados, el criterio muestra será probabilístico, dicha encuestas se realizarán con el objetivo de obtener información sobre la metodología de pago (anexo 3).

Tabla 8: Ficha Técnica de la Investigación

<i>Tipo de Investigación</i>	<i>Exploratoria</i>	
<i>Metodología</i>	<i>Cualitativa</i>	
<i>Tipo de Datos</i>	<i>Primario</i>	<i>Secundario</i>
<i>Técnica de Investigación</i>	<i>Entrevista en Profundidad</i>	<i>Observación Directa</i>
<i>Instrumento</i>	<i>Guía de Pautas</i>	<i>Cuestionario – Encuesta</i>

Fuente: Elaboración Propia

En base a la información obtenida de las entrevistas a profundidad realizadas (anexo 1), los cuestionarios (anexo 2) y los datos recolectados por observación personal; y apalancados en las referencias bibliográficas de la investigación; se extraerá la información necesaria para analizar y obtener resultados confiables que justifiquen las recomendaciones enumeradas en la carta de recomendaciones a la empresa. Esto con el fin de aportar cursos de acción o alternativas de mejoras para la empresa, realizando conclusiones de los datos obtenidos a lo largo del desarrollo.

3. Fases de la investigación

En base al levantamiento de datos sobre la situación actual de la empresa y el sistema de control de calidad vigente, se procederá a realizar un análisis diagnóstico de la empresa utilizando las herramientas teóricas. En primer lugar se utilizará el método PEST para analizar el entorno. Luego se utilizará la herramienta de las cinco fuerzas de Porter para identificar posibles amenazas y oportunidades de la empresa, en base a este análisis se identificarán los riesgos externos de la organización y su impacto en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Luego se realizará un análisis interno, donde se identificarán las debilidades de la organización, actividades críticas y procedimientos en cada área, de los cuales se establecerán los riesgos internos y su impacto en el desempeño de la empresa. Por último se realizará un análisis profundo del sistema de control interno, en base a las referencias bibliográficas y a la observación directa, para identificar áreas de mejora o actualización y así poder elaborar una carta de recomendaciones.

Para poder evaluar el sistema de control interno, se realizará un levantamiento de los procedimientos en los circuitos de caja para determinar las áreas funcionales de la organización, los procesos que llevan a cabo y los responsables. Además, se identificarán los principales indicadores de gestión y objetivos de la organización para poder establecer el desempeño operativo y de recursos.

En base a los hallazgos y datos obtenidos de la investigación, se identificaran áreas de mejora en el sistema de control interno y se propondrá a la organización una serie de recomendaciones, resumidas en una carta de recomendación, que servirá como base para la implementación y desarrollo del nuevo sistema de control interno. A través de la mejora y actualización del sistema de control interno se espera generar un valor agregado a la empresa, aplicando los conocimientos de un contador profesional al ponerlos a disposición de la continuidad empresarial, pues se proporcionara una herramienta de gestión útil que permitirá a la empresa mitigar o eliminar los riesgos que afectan su desempeño en cuanto al cumplimiento de objetivos.

DIAGNÓSTICO

De la información recolectada, sobre la empresa, su funcionamiento y procedimientos, en las entrevistas practicadas a actores claves y de la observación directa y no participativa; se realizó el análisis interno de la organización, haciendo especial énfasis en los

mecanismos de control interno existentes, el cual representa el tema central de este proyecto.

1. Resultados de la entrevista:

A continuación se muestra de forma resumida los datos obtenidos de la entrevista a profundidad del dueño y fundador de la empresa y del administrador de la empresa, sin embargo puede encontrar las transcripciones de forma detallada en el anexo 1.

Tabla 9: Resumen entrevista a profundidad

Área de Estudio	Entrevistado		Conclusión Diagnostica
	Vagni , Jorge – Dueño	Valinotti, Gabriel - Administrador	
Cargo	Soy el dueño de la empresa.	Soy el administrador de la empresa.	Se seleccionó estos entrevistados, pues se consideraron actores claves para la investigación y su propósito, dada su función y participación en la empresa.
Actividad principal de la empresa	Venta de artículos de ferretería y materiales del rubro agroindustrial.	Venta de materiales varios para la agroindustria y ferreterías.	La actividad principal es la venta de insumos para la agroindustria y materiales de ferretería.
Antigüedad - trayectoria	Surgió en 1993.	Creada en 1993.	Empresa fundada en 1993.
Objetivos estratégicos	Empresa familiar que espera ser la mejor del mercado.	No posee visión, misión ni valores establecidos.	Empresa sin una estructura estratégica. -Misión, visión y valores no establecidos. Impacta negativamente en el desempeño y cultura organizacional. Falta de comunicación de valores y objetivos.
Razón de ser de la empresa	La empresa es el sustento de la familia. Preocupada por empleados. Ser empresa rentable.	Empresa enfocada al cliente. Ser reconocida por su calidad y eficiencia.	Se observan diferentes perspectivas, lo que dificulta que los esfuerzos se concentren en el cumplimiento de la razón de ser de la empresa. -Falta de organización y comunicación. -Necesidad de unificar criterios y establecer estrategias, objetivos y rutas de acción. -Problemas en la toma de decisiones y políticas de reinversión y uso de ganancias, producto de la separación de los subsistemas empresa-familia.
Área de Estudio	Entrevistado		Conclusión diagnostica
	Vagni, Jorge - Dueño	Valinotti, Gabriel - Administrador	
Segmento de mercado al que atienden	Empezó vendiendo caños, luego agrego	Vende materiales varios de ferretería	Empresa con tres unidades estratégicas de negocio, específicamente: materiales de ferretería,

	mercadería para la industria y sector agrícola.	y para la agroindustria.	insumos para la agroindustria y productos industriales.
Principales competidores	Rodamientos Laguna Larga S.R.L y Oncativo a Casa Lardelli S.R.L	Pequeñas tiendas centradas en un sola área	- Empresas focalizadas en un solo rubro/industria - Empresas con la misma característica, principalmente: Rodamientos Laguna Larga S.R.L y Oncativo a Casa Lardelli S.R.L
Característica de la competencia	Empresas de trayectoria	Desconocimiento	No poseen estudios de competencia que permitan identificar las ventajas competitivas y las estrategias de diferenciación que pueden aplicar.
Objetivos y desempeño	- Reconocimiento y trayectoria - Aumentar confianza de clientes - Aumentar ingresos	-Mejorar calidad del servicio -Nuevo local -Optimizar tiempo de atención	- Aumentar rentabilidad apalancado en ventas y ampliación de actividades. - Aumentar confianza de los clientes a través de productos de calidad -Aumentar la calidad del servicio y optimizar los tiempos de atención.
Estructura Organizacional	-Dueño – fundador – presidente. - cuatro empleados: dos en ventas, uno en caja y otro administrativo	-Áreas de tareas definidas - Todos responden al dueño	Estructura formal no establecida: -Poder centralizado en el dueño/fundador. -Falta de descripción de puestos y responsabilidades. -Falta de participación en el proceso de toma de decisiones.
Clientes	-Antsan S.A -Vagni José Luis -Facyt I + D S.A -Estructuras Metálicas Carlo Sacilotto E Hijos S.A.	Nuestros más grandes clientes son Antsan y Facyt I+D S.A.	-Cuatro grandes clientes, con facilidades de pago, que en un entorno inflacionario impactan en la rentabilidad de la empresa. -Oportunidad de mercado en pequeñas empresas, emprendedores y clientes únicos
Proveedores y procedimiento de abastecimiento	-Rumbo S.R.L -Protec Asociados S.R.L - Motomel S.A -Rodamientos Iriondo S.R.L El Encargado de los proveedores y pedidos es Gabriel	Proveedores tenemos muchos, aunque la mayoría de los pedidos se los hacemos a proveedores que ya conocemos. No contamos con lista de precios y pagamos de contado. Los pedidos se hacen cuando creemos que falta algo	-Política de selección de proveedores basada en trayectoria, relaciones personales. -Necesidad de hacer un estudio profundo-comparativo para la selección de proveedores en función del precio y calidad de los productos. -Utilizan la forma de pago de contado -Mecanismo de solicitud de pedidos en base a percepción y no a requerimientos de la empresa

Continuación Tabla 9: Resumen entrevista a profundidad

Área de Estudio	Entrevistado		Conclusión diagnóstica
	Vagni, Jorge – dueño	Valinotti, Gabriel - administrador	

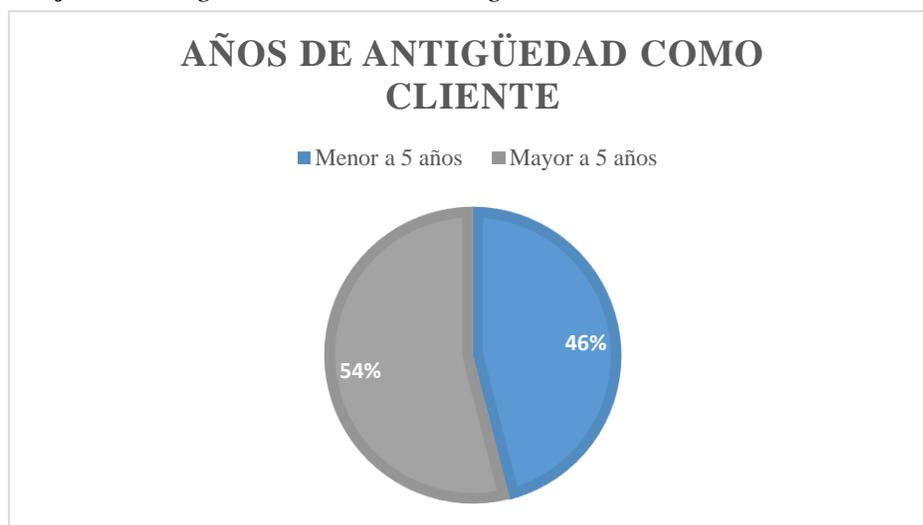
Principales problemas	Falta de control de stock y fallas de productos.	No sabemos quién nos debe y quién no.	Se identifica por parte de los entrevistados dos grandes áreas de mejora: -Control de inventarios. -Control de los circuitos de caja.
Oportunidades y amenazas percibidas	Oportunidad: Ser empresa líder y ganar crecimiento económico. Amenaza: competencia e inflación.	Oportunidad: captar más clientes Amenaza: Competencia.	En resumen se puede decir que la empresa posee la oportunidad de crecer, captar nuevos clientes y ser líder en el mercado. Como amenaza tenemos la situación país (inflación) y la competencia del sector.

Fuente: Elaboración Propia

2. Resultados de la encuesta

A continuación se representara, en forma gráfica y a modo resumen, los resultados de la encuesta realizada a 257 clientes de la empresa GAS-CEM. El análisis se llevara a cabo por cada pregunta realizada en la encuesta.

Gráfica 1: Pregunta 1 - Años de antigüedad como cliente:



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la gráfica 1, 54% de los clientes encuestado tienen una antigüedad mayor de 5 años, esto permite concluir que la mayoría de los clientes son clientes leales a la empresa y usan sus servicios como medio para abastecerse de los materiales de ferretería o agroindustriales que necesitan.

Gráfica 2: *Pregunta 2- Usted como cliente de la empresa ¿Saca mercadería a plazos mayores a los 15 días?*



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la gráfica 2, 92% de los clientes encuestados sacan mercadería a plazos mayores a los 15 días. Esta información nos permite determinar que la empresa posee un gran número de cuentas por cobrar, esta característica puede afectar la liquidez de la empresa y representar grandes pérdidas producto de la inflación.

Pregunta 3 - En caso que la respuesta anterior sea positiva, cuando usted va a pagar ¿Se le cobra al precio que compro la mercadería o se le cobra con precio actualizado?

De los 236 clientes que respondieron si a la pregunta anterior el 100% respondió que le cobraban al precio que compro la mercadería. Esta información confirma las pérdidas de la empresa producto de la inflación, lo cual puede afectar su liquidez y capacidad de aprovisionarse de productos.

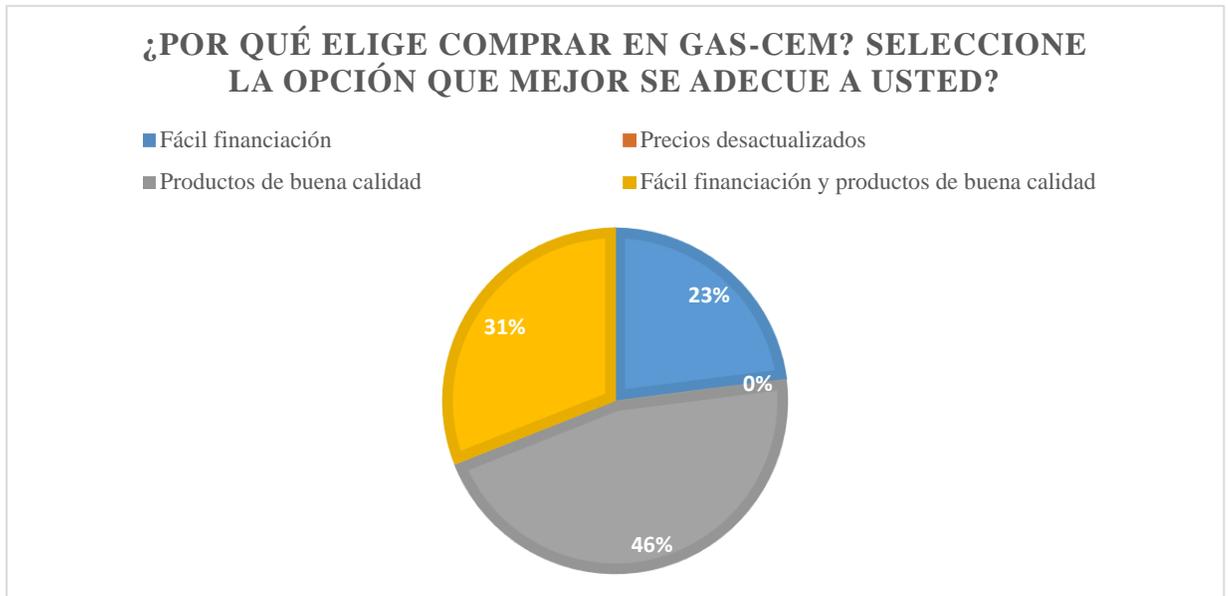
Gráfica 3: Pregunta 4- Teniendo en cuenta que la respuesta N°2 sea positiva, si usted debe y no se llega a abonar dentro de los 15 días los miembros de la empresa ¿Lo llaman para recordarle su deuda?



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica 3, 31% de los clientes encuestado respondió que ante retrasos en los pagos no son contactados por la empresa para recordarle su deuda. Esta información demuestra una falta de organización en la empresa, sobre todo en el circuito ventas-cobros, y que representa un riesgo de que las cuentas se pierdan y la empresa deje de percibir los ingresos producto de estas ventas.

Gráfica 4: Pregunta – 5 ¿Por qué elige comprar en GAS-CEM? Seleccione la opción que mejor se adecue a usted



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica 4, la decisión de compra está dada en primer lugar por la buena calidad de los productos y en segundo lugar por la facilidad de obtener financiamiento, sin embargo ningún cliente considera que existan precios desactualizados en la empresa. De esta información se puede concluir que los clientes valoran más la calidad del producto que la fácil financiación, sin embargo si se cesa el financiamiento se puede correr el riesgo de perder clientes y con esto disminuir las ventas y por tanto los ingresos.

Pregunta 6- ¿Recomendaría a GAS-CEM?

De los clientes encuestados el 100% recomendaría a GAS-CEM, esto comprende una buena publicidad boca a boca de la empresa y nos permite determinar que la empresa crea valor para el cliente y satisface sus necesidades.

3. Resultados del cuestionario

En la tabla 10 se resumen los resultados obtenidos sobre el sistema de control interno actual de la empresa, los datos serán expresados en porcentaje, donde 100% equivale al total de muestra (en este caso 4).

Tabla 10: Cuestionario realizado a empleados de la empresa GAS-CEM

<i>AMBIENTE DE CONTROL</i>				
N°	Pregunta	Respuesta		Observaciones
		Si	No	
1	¿La empresa posee un código de conducta?	75%	25%	Si bien existe un código implícito, no está formalmente reglamentado.
2	¿La empresa organiza capacitaciones?	25%	75%	La empresa realiza entrenamiento para principiantes, mas no invierte en la capacitación profesional.
3	¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño?	0%	100%	Solo existe un sistema de sanciones por errores.
4	¿La empresa comunica sus objetivos?	50%	50%	Es implícito, no existe una comunicación formal de los objetivos y estrategias.
5	¿Existe una adecuada separación de funciones?	25%	75%	No existe una separación de funciones, los empleados cumplen funciones de cualquier área en base a las necesidades puntuales de la empresa.
<i>ACTIVIDADES DE CONTROL</i>				
6	¿La evaluación de los empleados es por objetivos?	0%	100%	No se realiza evaluación de los empleados.
7	¿Se realiza un informe mensual del desempeño de su área?	0%	100%	No se realizan informes de desempeño, además no existen indicadores de gestión que sirvan como punto de referencia.
8	¿Se verifica el registro de las transacciones?	100%	0%	La verificación consiste en la evaluación de las facturas.
9	¿Las transacciones son registradas oportunamente?	75%	25%	La mayoría de las transacciones se registran inmediatamente, sin embargo existen errores productos de retrasos en el registro.

10	¿Al finalizar la jornada, los ingresos por ventas son depositados?	75%	25%	La mayoría de los depósitos se realizan cuando se hace el cierre de caja, en oportunidades ocurre el día siguiente.
11	¿Se realizan inventarios físicos periódicamente?	0%	100%	No se lleva un control de inventarios.
<i>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</i>				
12	¿La empresa provee métodos o canales de comunicación?	75%	25%	La comunicación es principalmente verbal.
13	¿Se comunica oportunamente las solicitudes de crédito, para su aprobación?	50%	50%	Esta aprobación sucede solo cuando el cliente no es conocido.
14	¿El administrador recibe oportunamente la información financiera?	100%	0%	Todos los meses se le da la información de facturas, pagos y cierres de caja.
15	¿Se informa y orienta adecuadamente acerca de las funciones y responsabilidades de cada uno?	25%	75%	Esto se da sobre la marcha, no hay descripciones de cargo ni manuales de procedimientos.
<i>MONITOREO</i>				
16	¿Se realizan conciliaciones periódicas y en el tiempo establecido?	100%	0%	Si, se realizan conciliaciones mensuales.
17	¿Se realizan acción de supervisión a los empleados?	50%	50%	Es incierto, algunos empleados reflejan que sí y otros que no.
18	¿Realizan arquezos de caja?	100%	0%	Se realiza el cuadro de caja al finalizar la jornada y el arqueo de caja al cambiar de turno.
19	¿Se evalúa al personal directivo?	0%	100%	El personal directivo no es evaluado.

Fuente: elaboración propia

4. Antecedentes generales

En base a la información conseguida de la entrevista a profundidad, que describe la percepción de los entrevistados sobre la empresa y sus características, se logró desarrollar una breve reseña histórica y una descripción de la empresa y sus actividades. Este análisis se presenta a continuación.

GAS-CEM es una empresa unipersonal fundada en el año 1993 por Vagni Jorge Alberto, una propiedad familiar, se encuentra ubicada en la localidad de Laguna Larga, provincia de Córdoba. Esta empresa pertenece a la industria de la ferretería y está dedicada a la venta por mayor y menor de materiales para la industria y la agricultura.

La empresa comenzó con poco capital y con un único patrimonio, un pequeño garaje dentro de la propiedad de la familia, en sus inicios solo se dedicaba a la venta de materiales del rubro de ferretería, además el dueño-fundador era el único trabajando de la organización. Tres años después en respuesta al crecimiento de la empresa y gracias al esfuerzo individual, el dueño pudo agrandar el local e incorporo un par de empleados. Poco a poco y con el esfuerzo del dueño y los colaboradores la empresa diversifico sus productos de venta, tomando en consideración la necesidad observada en el sector agroindustrial.

Hoy en día la empresa es una de las empresas más grande se la zona, con excelente clima laboral, cuenta con una única sucursal de dos plantas y emplea cinco profesionales, de los cuales uno se encuentran en el área de atención al cliente, dos en el área venta, uno en el área de caja y por ultimo un empleado administrativo, cuya principal función es el área contable de la organización. Los empleados poseen una gran experiencia en sus especialidades, sobre todo en el área de ventas, que constituye una de las actividades medulares de la organización.

El fundador expresa que a través del trabajo en equipo, el compromiso, la seriedad y honestidad la organización ha logrado crecer y tener un reconocimiento importante en los últimos años. Además, la empresa ofrece una gran variedad de materiales para todos

los rubros del área ferretería, por este motivo ha ganado influencia y posicionamiento de mercado en la zona de Laguna Larga y alrededores.

En el año 2018, la empresa cumple 25 años de trayectoria, durante este periodo la empresa creció y se diversificó, este crecimiento ha traído consigo ciertos requerimientos de espacio y gestión para poder mantener un servicio de calidad. A raíz de los requerimientos de espacio, la directiva se propuso el objetivo de trasladarse a un local más grande. Una de las innovaciones que se espera se ponga en práctica en este local es el auto servicio, este concepto consiste en que el cliente busque, por su cuenta, los materiales que necesita adquirir, con este nuevo servicio se espera optimizar el tiempo de atención al cliente y mejorar la satisfacción.

5. Análisis externo

Para el análisis externo, en primer lugar se utilizó el método PEST para identificar las amenazas políticas, económicas, sociales y tecnológicas que debe enfrentar la empresa GAS-CEM, quien realiza sus actividades en la localidad de Laguna Larga, provincia de Córdoba, Argentina. Esta información de su ubicación nos permitirá abordar el tema concerniente al área donde se desempeña.

5.1 Factores políticos y económicos

En cuanto a políticas, se ha observado un cambio de discurso de gobierno y por consiguiente el fomento de políticas de desarrollo en las economías regionales y apertura a mercados mundiales. Si bien existe aún un ambiente de incertidumbre, este nuevo gobierno ha aumentado la confianza en las instituciones y la democracia en el país.

Esto ha mejorado la estabilidad económica y ha atraído a inversionistas privados nacionales o internacionales. Una de las nuevas políticas con mayor impacto positivo a la economía en general, y que a su vez afecta el desempeño de las empresas, es la eliminación de las retenciones a la importación y el levantamiento del cepo cambiario.

Inflación.

La inflación esta originada principalmente por la elevada emisión de dinero por parte del gobierno para poder saldar el gasto público del estado, una política fiscal poco eficiente. El aumento inflacionario y su consecuente recesión mejoro a finales del 2016, pasando de una inflación mensual de 4% en el primer semestre a 1,8% en el segundo semestre. El primer trimestre de 2017 comenzó con una incipiente recuperación de la economía y con una inflación cercana al 2%, como consecuencia de los cambios en el poder adquisitivo, préstamos personales y empleo privado. La proyección de la inflación de 2018 es de 20.4%, sin embargo se espera que para el 2019 sea de 17.2% (Invenómica, 2018).

5.2 Factores sociales

Según el Banco Mundial, Argentina tiene aproximadamente 42.890.026 habitantes. No obstante, la empresa estudiada se está ubicada en la comunidad de Laguna Larga, provincia de Córdoba; según datos del INDEC (2010), esta comunidad tiene 7.437 habitantes.

La principal actividad de la zona es la agricultura, principalmente del cultivo de soja, trigo, maíz, maní y otros granos, y la ganadería. La cultura de la ciudad se ha forjado a partir de una mezcla de culturas de distintos grupos étnicos, principalmente del inmigrante europeo; por esto se combinan tradiciones europeas con nativas americanas. Esta fusión cultural, hace que el argentino tenga una positiva valoración del progreso y modernidad, alta influencia europea y un estilo innovador (O'Higgins, 2016).

5.3 Factores tecnológicos:

Argentina no es ajena al auge y expansión del e-commerce y el uso, cada vez mayor, del internet como medio de compra y/o consumo, en vista de este escenario las empresas han tenido que adaptarse a los requerimientos del mercado y asegurar su presencia, no solo en las calles, sino también en la plataforma virtual.

Para el análisis del micro entorno de la organización se utilizó la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, para ello se seleccionó la industria de venta de materiales de ferretería y agroindustriales; rubro donde la empresa desarrolla sus actividades comerciales.

Amenaza de entrada de nuevos competidores (ALTA):

Las nuevas políticas nacionales que disminuyen las barreras de importación, ha facilitado la entrada de nuevos competidores extranjeros con productos de calidad y más económicos; lo cual afecta la evolución lograda por este sector, que se benefició de la política de restricción de importaciones. Además, estos nuevos competidores crean barreras de entrada para pequeñas empresas que no poseen la infraestructura ni tecnología necesaria para competir en precios.

Las principales barreras de entrada al sector son: en primer lugar el “know-how”, que se refiere al conocimiento necesario para aprovisionarse de materiales de calidad y con demanda en el sector. En segundo lugar la necesidad de mano de obra capacitada, se refiere a las habilidades y especializaciones necesarias en las personas que participan en el proceso de atención al cliente y ventas. En tercer lugar la necesidad de asociarse con proveedores, de los cuales depende la calidad del producto vendido y representan gran parte de la estructura de costo de la empresa. Y por último, los impuestos a los que responde una empresa, como el impuesto a la ganancia o el IVA, que representan un reto a la hora de ofrecer productos a un precio bajo o competitivo en el mercado.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes (MEDIA):

La empresa reconoce dos grandes competidores: Rodamientos Laguna Larga S.R.L y Oncativo a Casa Lardelli S.R.L; además de la amenaza incipiente que representan las pequeñas ferreterías. El principal elemento de decisión de los clientes es la calidad y el

precio de venta, estas características, demuestran una intensa rivalidad, principalmente en aprovisionamiento, capacidad de ventas y de captar empleados capacitados. Además se observa una fuerte asimetría en la infraestructura, redes de proveedores y distribución, que dificulta a pequeños empresarios posicionarse en el mercado interno y responder a la demanda, que está saturado de productos económicos y de buena calidad y ofrecen condiciones de pago accesibles al consumidor.

Presión de productos sustitutos (ALTA):

En el sector se observa un auge de nuevas empresas, pequeñas ferreterías, como resultado de la crisis económica y de desempleo que sufre actualmente el país, que ha creado la necesidad de encontrar formas alternativas de trabajo. Estas empresas ofrecen el mismo producto a un precio más bajo, debido a la informalidad de sus operaciones y costos fijos. Si bien su rentabilidad y subsistencia en el tiempo es incierta, durante sus operaciones afectan el desempeño del mercado y ejercen una alta presión en empresas establecidas.

Poder de negociación de los proveedores (MEDIA):

Existe una alta posibilidad de integración hacia delante de las empresas proveedores o al mayor, donde reconocen la oportunidad de ventas detalladas del mercado. Uno de los eslabones con mayor poder en la cadena productiva es sin duda los proveedores, pues este sector está caracterizado por un fuerte nivel de integración vertical.

En este caso los proveedores forman parte de un oligopolio, por lo que pueden fijar precios, cantidades y condiciones de venta que en muchos casos son desfavorables para las empresas que adquieren el producto.

Poder de negociación de los clientes (ALTA):

El poder de negociación de los clientes aumenta cuando el precio es el único elemento diferenciador de un producto, como consecuencia de la estandarización de la oferta y disminución la variedad de productos. El sector en estudio, se caracteriza por ofrecer una

alta variedad de productos, sin embargo no representan un elemento diferenciador de la competencia. La calidad del producto, si es un factor determinante, y la cual varía como consecuencia del proceso de compra a proveedores. La publicidad boca a boca juega un papel principal a la hora de seleccionar el producto, pues ejerce una influencia directa en la decisión final de los clientes.

6. Análisis interno

El análisis interno de la organización se enfocó en los elementos de un sistema de control interno, los procedimientos y la estructura actual de la organización.

Para la evaluación de la calidad y efectividad del desempeño del sistema de control interno, la empresa no posee una misión establecida para este sistema, sin embargo cuenta con suficiente personal para realizar las tareas.

Pruebas de cumplimiento: la gerencia de la empresa realiza una revisión periódica del valor contable. La veracidad de saldos y transacciones es verificada mediante el arqueo de caja. No realizan estudios de ventas realizadas sin ser facturadas o registradas, ni existencias de inventarios e inventarios dañados.

Pruebas sustantivas: La empresa no mantiene un seguimiento a las cuentas por cobrar, ni toma previsión por pérdidas producto a cuentas incobrables. Sin embargo, realiza revisiones sobre la veracidad de los depósitos bancarios.

6.1 Actividades de control

Del análisis interno de la empresa se pudo determinar que la situación de la organización en cuanto a las siguientes actividades de control:

Preventivos o correctivos:

- Realizan arqueos de caja periódicamente, sin embargo no son constantes.

- La comprobación de transacciones es deficiente, pues solo se realizan recalcó, pero no se comprueba la autorización, consistencia o totalidad de las transacciones.
- No realizan comprobaciones físicas de inventarios.
- No cuentan con control de equipos e insumos de trabajo.

Manuales:

No posee manuales de procedimientos donde se evidencie el flujograma o pasos de cada área, responsabilidades, limitaciones y funciones. Además no existe una segregación de funciones ni líneas de autoridad y comunicación.

Gerenciales o directivos:

- La revisión por parte de la directiva del desempeño actual de la organización frente a presupuestos, pronósticos, periodos anteriores y competidores, es básica. Poseen un presupuesto generalizado, mas no especifica el porcentaje de uso por cada área estratégica; comparan su nivel de ventas o ingresos con los años anteriores y realizan estudios de mercados para evaluar a los competidores. Además no poseen pronóstico de ventas, solo trabajan con datos reales.
- La organización no maneja indicadores de rendimiento o metas que permita evaluar su desempeño y facilite la toma de decisiones.
- En la empresa no existe independencia de funciones.
- No poseen políticas de control interno establecidas, solamente se nombra el arque de caja como método de control.

6.2 Levantamiento de procedimientos

Para enfocar y estructurar el análisis de los sistemas de control de la empresa GAS-CEM se procedió a realizar un levantamiento de procedimientos, específicamente en el ambiente de control, circuitos de compras-pagos, ventas-cobros e inventarios.

Actualmente la empresa cuenta con una gran problemática en el área administrativa, tanto en los circuitos de compras-pagos y ventas-cobros como así también en el control de inventarios. Pues intenta organizar los circuitos administrativos, de modo que el cliente sufra la inflación lo menos posible, y lograr una comunicación flexible con los proveedores para obtener los mejores productos a bajo costo.

Es importante destacar, que la empresa en estudio, identifica estos procedimientos como puntos críticos para sus operaciones y subsistencia, pues de esta área dependen los materiales disponibles para la venta y el ingreso de capital a la empresa producto de las ventas. Los procedimientos y pasos de las actividades correspondientes a los circuitos de caja de la empresa se muestran a continuación:

6.2. a Ambiente de control¹

El ambiente de control, representa algunos factores del ambiente organizacional, que permiten a la empresa definir su código de conducta y valores integrales, promoviendo la conciencia y el compromiso hacia el control.

Estrategia Organizacional:

Uno de los aspectos más importantes en el desempeño de cualquier empresa es contar con una estrategia organizacional definida y clara, los elementos estándares y críticos de la estrategia son la misión, que responde a la razón de ser de la organización y la visión que responde a como quiere ser la empresa. Las declaraciones de la misión y visión, constituyen el núcleo de todo el proceso de desarrollo de un ambiente de control, que servirá como fundamento de los demás componentes del control interno, además provee disciplina y estructura.

¹ Referencia carta de recomendaciones pág. 106.

Si bien la empresa GAS-CEM, cuenta con una misión, visión y valores implícitos, no posee una estrategia organizacional definida ni una declaración de sus objetivos. En este sentido se utilizaron ciertas respuestas de la encuesta realizada a los actores claves seleccionados (ver anexo 1) para elaborar y desarrollar la misión, visión y valores de la empresa. Del levantamiento de información correspondiente a esta área se puede decir que:

La misión de la empresa es: “ser una tienda de solución para proyectos de ferretería o agroindustriales, enfocados en satisfacer a nuestros clientes, brindando diversidad de productos y servicios, de modo de cumplir con sus requerimientos, ser una opción accesible y confiable, dándoles la posibilidad de elegir lo que más se adapte a su presupuesto y necesidad”.

La visión de la empresa es: “lograr ser una empresa líder en el sector, a través del reconocimiento por la diversidad de productos que ofrecemos y un servicios de calidad y confiabilidad”.

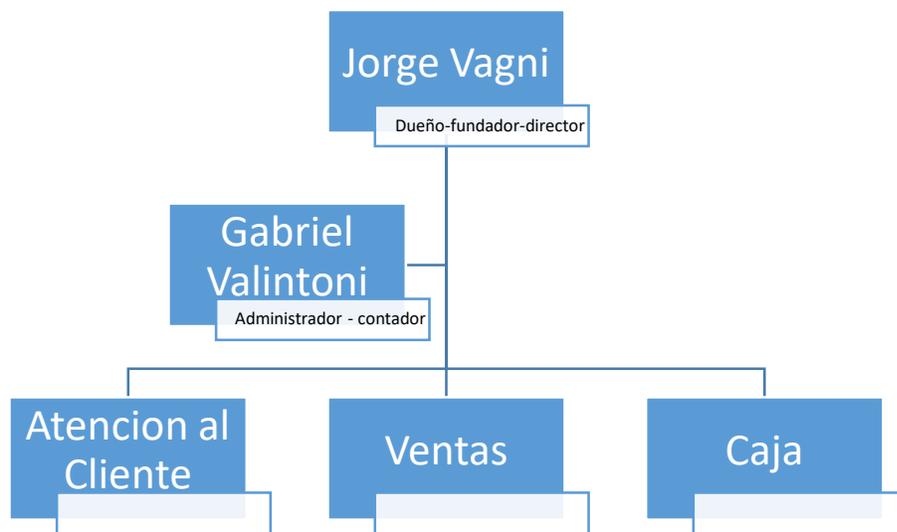
Los valores de la empresa son: trabajar con compromiso profesional, vocación de servicios y respeto hacia los clientes y hacia las personas que trabajan en la organización. El objetivo estratégico de la empresa es brindar el mejor servicio al cliente, con un alto nivel de eficiencia y eficacia. Tienen un alto sentido de responsabilidad con los clientes, por lo que aseguran ofrecer calidad y buenos precios; además han contribuido con el desarrollo de pequeños y medianos proveedores al ser clientes fijos.

Por otro lado, el estilo de gestión del dueño-fundador-director de la empresa es coherente con la actitud que espera obtener de sus empleados. En todo momento demuestra y promueve la integridad y valores éticos, comenzando desde la adquisición de productos de calidad y terminando en políticas de precios accesibles.

Estructura organizacional:

En la empresa GAS-CEM no había un organigrama definido, sin embargo los empleados conocían las figuras de autoridad y las líneas de comunicación que se empleaban en la empresa. Para conocer la estructura interna de la organización en estudio y en base a las respuestas de las preguntas de la entrevista se desarrolló el organigrama que se muestra en la figura 4. Este esquema permite identificar las relaciones jerárquicas y de competencias de cada área estratégica de la organización y sus responsables.

Figura 4: Organigrama de la empresa GAS-CEM para el año 2017



Fuente: elaboración propia

La empresa GAS-CEM, actualmente no posee una estructura formal, existe un grave problema en la toma de decisiones, pues todo el poder está centralizado en el dueño-fundador. A demás, las líneas de comunicación son principalmente verticales, específicamente de arriba hacia abajo. No existe uso de la comunicación de abajo hacia arriba, por lo que el flujo de ideas e información se ve condicionado. En este mismo sentido, la comunicación horizontal es escasa, solo se da para comunicar pedidos y precios, pero se deja de lado la cooperación entre departamentos.

Recursos humanos

Si bien no existe un departamento de recurso humano, estas funciones las cumple el dueño de la empresa y se cuenta con un buen clima organizacional. La política aplicada en la empresa se basa en el reclutamiento y selección de personal capacitado y con experiencia para asumir el cargo y las funciones que debe desempeñar. La principal política de motivación del personal es la remuneración, sin embargo no existe una política de bonos o incentivos en base al desempeño de los empleados.

En cuanto a la capacitación del personal, la práctica común es dar un breve periodo de entrenamiento para que el empleado pueda conocer la forma de actuar de la empresa y los procesos, sin embargo no poseen una política de capacitación profesional continua.

Por otro lado, no existe una descripción de cargo apropiada para cada puesto, por lo que la asignación de autoridad y responsabilidades es un poco informal. Esto da cabida a malas prácticas por desinformación y supone un riesgo para las actividades y desempeños de la organización.

Compromiso para la competencia

En este aspecto la empresa refleja un alto compromiso con su competitividad y conocimiento del mercado, sus clientes y necesidades. Además reconoce a sus empleados como un elemento diferenciador, pues poseen las capacidades y habilidades para desempeñarse en el área de trabajo establecida.

Conclusión del ambiente de control

La empresa GAS-CEM no cuenta con una estructura organizativa definida, hasta el momento existe una atmosfera de confianza y una fiel adhesión a las políticas, valores y éticas de la empresa. Sin embargo, no se cuenta con un ambiente propicio para el control, aunque la actitud del dueño es de apoyo hacia sus empleados, no existe una delegación de funciones, responsabilidades y autoridades, lo que se traduce en una falta de independencia de cada integrante con respecto a la gerencia.

Además la coordinación de acciones organizacionales y el poder de la toma de decisiones están centralizada en el dueño-fundador, por lo que la información importante está reservada para su persona y en algunas oportunidades para el administrador. Este enfoque puede ser denominado como “autócrata” y trae como consecuencia la poca participación y vinculación del personal con el desempeño y objetivos de la empresa, además de concentrar el poder y la responsabilidad de control en los niveles más altos.

Las organizaciones centralizadas pueden sufrir efectos negativos producto de la burocracia, la desinformación y la lentitud para la toma de decisiones, además este proceso se asienta en función de las perspectivas y lógica de un solo individuo, lo que limita las posibilidades de soluciones. Estas características pueden desarrollar un proceso de operaciones comerciales lentas que se traduce en un servicio al cliente ineficaz e ineficiente, cabe destacar que una de las principales quejas de los clientes es la lentitud a la hora de ser atendidos o dar solución a sus necesidades.

Un grave problema en la organización es la comunicación vertical, desde los empleados a la directiva, lo que limita la capacidad de visión y acercamiento de las operaciones. Además la comunicación horizontal es escasa y no existen líneas de autoridad establecidas, un aspecto determinante para el sistema de control que depende de autorizaciones y actividades de revisión en diferentes niveles.

En este mismo orden de ideas, la ausencia de un organigrama, limita la posibilidad de organizarse en áreas, departamentos, roles asignados y líneas de autoridad. Al no poseer una adecuada descripción de cargo y responsabilidades, se dificulta la realización de proyectos o proceso, los plazos o áreas críticas no tienen un adecuado enfoque y por último la empresa pierde competitividad. Estas características facilitan el uso indiscriminado de los recursos de la empresa y aumenta las probabilidades de errores humanos, actos deshonestos e irregularidades.

El personal de la empresa, a excepción del administrador, no conoce, participa ni reconoce su responsabilidad en el sistema de control interno. Sin embargo existe una

atmosfera de confianza, cuentan con una adecuada difusión de información, promueven la lealtad y el desempeño eficaz.

Como conclusión final, el hallazgo más importante es la falta de especificación de objetivos: al no contar con objetivos claros, metas e indicadores, es difícil planificar y controlar las actividades. No existen objetivos de gestión ni un propósito de reporte o generación de información.

Conclusiones diagnosticas del ambiente de control

- La empresa tiene una estrategia organizacional vaga, pues cuenta con una misión, visión y valores implícitos, no están declarados formalmente.
- Fallas en la estructura organizacional, no existen manuales de procedimientos ni normativas, además de carecer de definiciones de cargos y líneas de autoridad.
- Coherencia entre el actuar de la directiva y las estrategias y estructura organizacional.
- Poder de decisión centralizado y flujo de información principalmente vertical y en un solo sentido, desde los empleados hacia el dueño.
- Deficiencia en el logro de objetivos y metas.
- No tienen departamento de recursos humanos, la única política de motivación es la remuneración. Además, no poseen planes de capacitación.
- Alto compromiso de la empresa por mantener su competitividad y participación de mercado.
- La comunicación no es efectiva, la directiva de la empresa no cuenta con información oportuna que facilite la toma de decisiones, además no existe una comunicación clara de objetivos y estrategias.
- La empresa cuenta con informes financieros, específicamente estado de resultados y flujo de efectivo.
- No existen documentos con información operacional y de cumplimiento de objetivos, lo cual hace difícil operar y controlar el negocio.

6.2.b Circuito de compras-pagos²

Dentro de las actividades correspondientes al circuito de compras-pagos, específicamente en el proceso de adquisición de materiales de ferretería o agroindustriales, para su posterior venta, la empresa GAS-CEM, presenta las siguientes características:

Proceso de compra:

El proceso de compras de la empresa no es planificado y por tanto no se analizan las alternativas y se dificulta encontrar una opción que se ajuste a su presupuesto. El proceso de aprovisionamiento de insumos inicia con la llegada al establecimiento de los vendedores de sus principales proveedores, mas no se basa en los requerimientos de la empresa en base a la existencia de inventarios. No existe comunicación del stock de inventario ni organización de pedidos anticipadamente. Para ubicar esta falla en el flujograma (ver figura 5, símbolo )

El responsable de realizar el pedido es el dueño de la empresa, o en su defecto el administrador. Para la compra no se realiza un análisis de los proveedores, se cae en la práctica común de “comprar lo que se tiene a mano” sin importar el precio, aunque la calidad de los productos si es un factor decisivo en el proceso de compra. Además, se pierden oportunidades económicas de adquirir insumos cuyo precio puede variar si se compran en cantidad. Para ubicar esta falla en el flujograma (ver figura 5, símbolo )

Proveedores:

El proceso de selección de los proveedores se basa en la experiencia y relaciones previas, generalmente a largo plazo, no se realiza un análisis para la selección de proveedores, donde se contemple los precios, la calidad y la relación costo-beneficio.

² Referencia carta de recomendaciones pág. 109.

Además no existen criterios o requerimientos mínimos de calidad establecidos, ni se hacen compras de pruebas para evaluar resultados Para ubicar esta falla en el flujograma (ver figura 5, símbolo ).

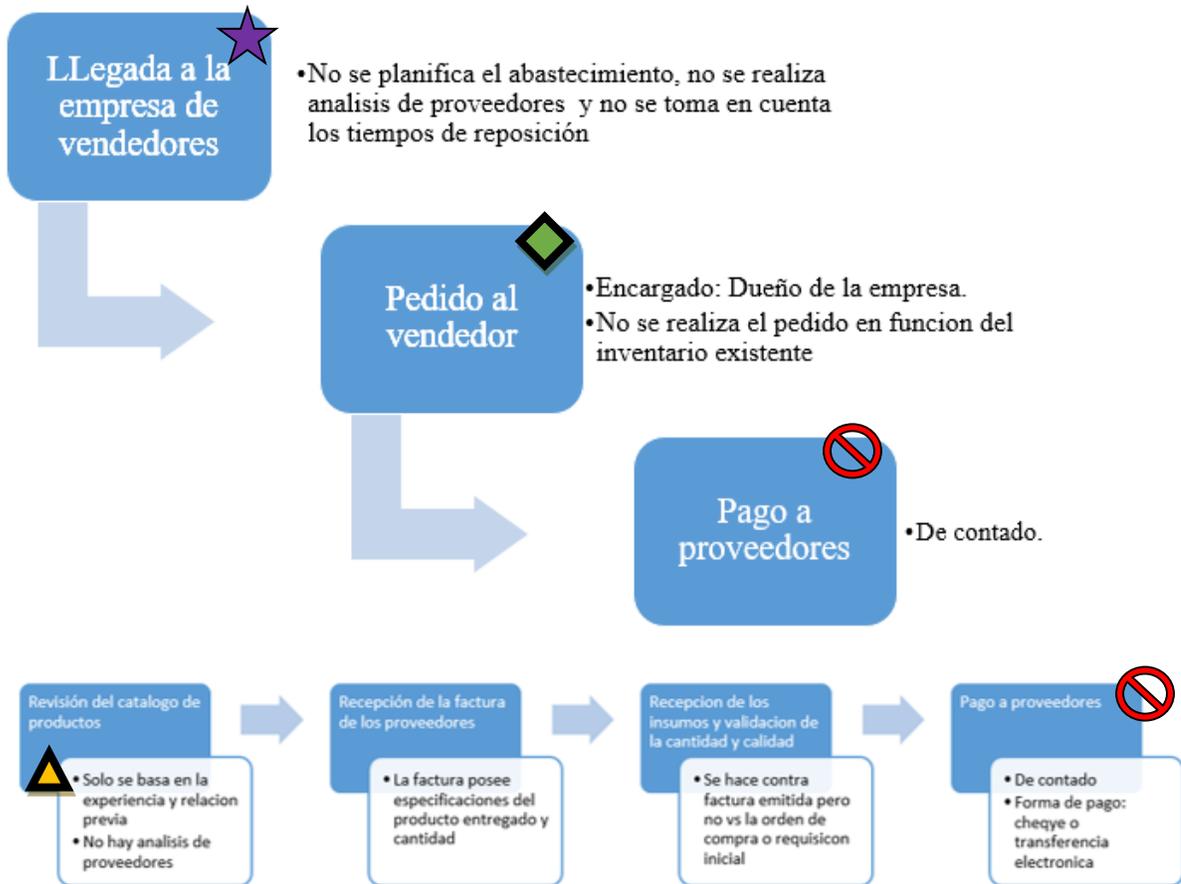
Los principales proveedores de la empresa son: rumbo S.R.L, Protec Asociados S.R.L., Motomel S.A. y Rodamientos Iriondo S.R.L. Aun cuando la empresa posee una buena relación comercial con sus proveedores primarios, es necesario que la empresa pruebe otros proveedores, de modo que pueda responder a fallos del mercado como escases, conflictos de producción o fabricación, y no se vea afectado su funcionamiento.

La empresa no realiza un estudio de precios, pues no manejan lista de precios de sus proveedores. Esto puede traducirse en un mal uso de los recursos al comprar productos sin comparar los precios de un proveedor a otro. Para ubicar esta falla en el flujograma (ver figura 5, símbolo ).

Pagos:

El pago a proveedores es generalmente al detal, la empresa no cuenta con planes o beneficios de pago. Tampoco se realizan órdenes de compra, donde el proveedor se compromete a entregar los materiales ofrecidos. Por otro lado, la empresa no cuenta para un presupuesto asignado para esta área, por lo que la verificación del presupuesto disponible es imposible. Para ubicar esta falla en el flujograma (ver figura 5, símbolo .

Figura 5: Flujograma proceso de compra-pagos para la empresa GAS-CEM



Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones diagnosticas del circuito compras-pagos

- El proceso de compras no es planificado, se da cuando llega el vendedor a la empresa a ofrecer sus productos.
- No existe un análisis de proveedores, que permita a la empresa seleccionar al proveedor con mejores precios, calidad o relación costo-beneficio.
- No están establecidos requerimientos mínimos de calidad.
- Pagos en exceso para obtener mercancía rápidamente producto de fallos en el inventario.

- No existe un presupuesto asignado para la función de compras, por lo que se pueden incurrir en más compras de las que las finanzas de la empresa pueden respaldar.
- No se realizan órdenes de compra, lo que evita verificar la entrega de los materiales ofrecidos.
- La empresa paga a proveedores de contado, no posee beneficios de pago

6.2. c Circuito de inventarios³

La administración y gestión de inventarios es el área más crítica de la empresa, pues los ingresos de la compañía dependen exclusivamente de la disponibilidad de productos para la venta. Uno de los problemas identificados es la repetitiva falta de insumos para satisfacer los requerimientos de los clientes. Por la problemática del control de existencias y stockout, la empresa asume muchas pérdidas de ventas por falta de disponibilidad inmediata. Además la empresa se ve afectada a la hora de realizar el balance anual, debido a que la misma no conoce con exactitud la mercadería inicial como así tampoco la mercadería final. Para ubicar esta falla en el flujograma (ver figura 6, símbolo)



Cuando la empresa no puede ofrecer un producto al cliente por fallas del inventario, suelen comprar la mercancía a precios elevados, puesto que los proveedores realizan cargos extras para entregas no planificadas. Otra problemática de la gestión es que al no conocer las existencias y puntos de recompra, la empresa no puede organizar sus pedidos de modo que se aprovechen las opciones que más se adaptan a su presupuesto y necesidades de calidad, por el contrario terminan adquiriendo la mercancía del distribuidor que la tenga disponible en el momento. Para ubicar esta falla en el flujograma (ver figura 5, símbolo).



³ Referencia carta de recomendaciones pág. 111.

El proceso de gestión de inventarios no es óptimo, al no contar con un control de inventarios y no tener establecidos puntos de recompra y estudios de demanda de cada producto, la empresa cae continuamente en stockout. Ante esta situación, la empresa responde comprando el producto que sea al precio que sea para no perder al cliente producto de la falla de productos o servicios. Para ubicar esta falla en el flujograma (ver figura 5, símbolo ).

En este circuito se demuestra una gran ineficiencia administrativa, donde el fallo de comunicación entre las áreas operativas y comerciales, evita un adecuado registro de las entradas y salidas del inventario; además existe un fallo a nivel de planificación, se ve afectada la calidad y en consecuencia se deteriora la imagen de la empresa. Además no existe gestión de la incertidumbre, pues la administración del inventario no se basa en la demanda o cambios del mercado, ni toma en cuenta el tiempo de reabastecimiento de los proveedores. Por otro lado, la empresa compra repetitivamente material en exceso, lo que se traduce a un aumento de los costos producto de los costos de almacén y además se ve afectado el presupuesto. Para ubicar esta falla en el flujograma (ver figura 6, símbolo .

Figura 6: *Flujograma del circuito de inventarios de la empresa GAS-CEM*



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones diagnosticas del circuito de inventarios

- Fallas en la satisfacción de la demanda por caídas continuas en stock out, debido a la falta de control de existencias.
- Errores en la confección de balance por falta de conocimiento de la mercadería existente, perjudicando el resultado bruto del ejercicio.
- No hay establecidos puntos de recompra ni periodos de reabastecimiento, lo que afecta negativamente los pedidos de mercancía. A demás no realizan estudios de demanda para cada producto.
- No poseen un sistema de control de inventarios. No se registra adecuada y oportunamente las entradas y salidas, por tanto existen desviaciones e inconsistencias con lo esperado.

6.2. d Circuito de ventas - cobros⁴

Este circuito se encarga de realizar las actividades comerciales, donde el producto ofrecido, en este caso materiales e insumos de ferretería, son ofrecidos al mercado y con los que se generan la totalidad de los ingresos de la empresa. La empresa cuenta con cuatro clientes fijos, los cuales son: Antsan S.A, Vagni José Luis, Facyt I + D S.A y Estructuras Metálicas Carlo Sacilotto e Hijos S.A. Estos clientes aportan aproximadamente 40% de la demanda de la empresa, el restante se da por clientes independientes que buscan una solución inmediata a sus requerimientos de insumos.

⁴ Referencia carta de recomendaciones pág. 112.

El proceso de ventas de la organización en estudio es el siguiente:

- Ingreso del pedido o llegada a la tienda del cliente.
- Verificación de existencias para la cobertura de pedidos o entrega del producto.
- Puesta a disposición del cliente del producto.
- Fijación de los parámetros de ventas: cantidad, precio, descuentos, etc.
- Cobro en caja y registro de la operación de venta a través de una factura fiscal.

El proceso de ventas está fuertemente influenciado por las capacidades del personal para atender y responder adecuada y oportunamente al cliente. En este caso se observa una buena atención al cliente, sin embargo en muchos casos la empresa pierde ventas producto de la falta de existencias y se ve afectada la calidad del servicio. Este aspecto refleja la necesidad de la empresa de contar con un adecuado control de inventarios Para ubicar esta falla en el flujograma (ver figura 6, símbolo ).

Los canales de venta que maneja la organización son principalmente in situ y la recepción de algunos pedidos por vía telefónica. La empresa no posee un canal de venta “e-commerce” lo que afecta su competitividad dada la falta de presencia en este medio, que en los últimos años ha tomado gran importancia. Para ubicar esta falla en el flujograma (ver figura 7, símbolo ).

La modalidad de cobro es de contado, puede ser en crédito o efectivo, y a plazo. Si bien la existencia de facilidades de pago representa una ventaja competitiva, actualmente el seguimiento y manejo de las cuentas por cobrar es inapropiado y no cuentan con actividades de control que garanticen el ingreso producto de estas ventas. Producto de la falta de seguimiento, la empresa se encuentra en la imposibilidad de establecer que cliente adeuda y quién no. Para ubicar esta falla en el flujograma (ver figura 7, símbolo ).

En este sentido, la organización se ve fuertemente afectada por la inflación, pues las cuentas por cobrar tienen un plazo mayor de 60 días y la empresa carece de un sistema para actualizar precios de dichas cuentas. Esto se traduce en una pérdida económica, pues el precio de sus productos aumenta y las facturas permanecen con un precio desactualizado.

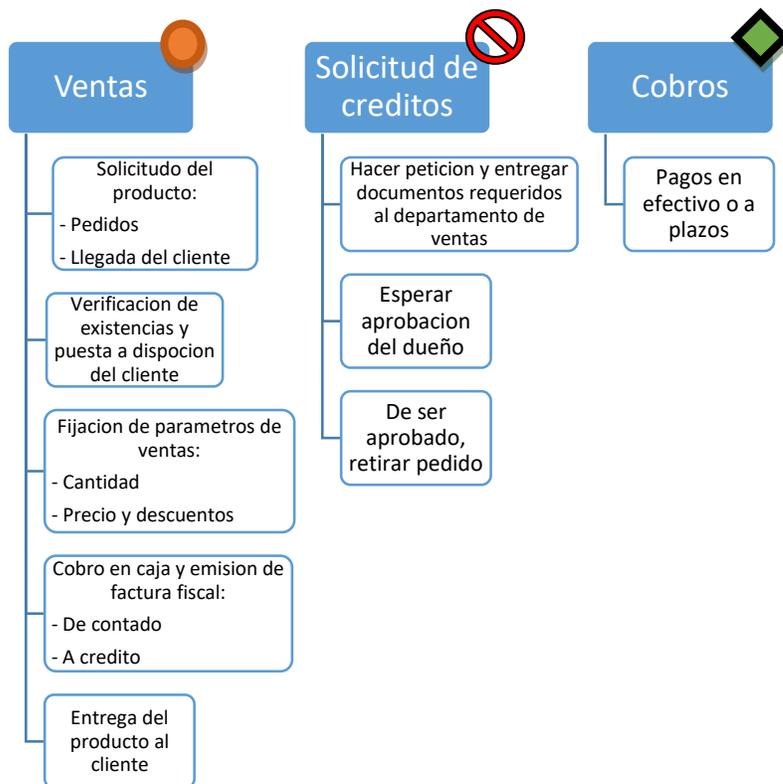
El proceso para solicitar un crédito a la empresa GAS-CEM es el siguiente

- Solicitar el crédito a la encargada del departamento de ventas.
- Entregar los documentos pertinentes, se pide copia de identificación del solicitante y números telefónicos.
- Esperar la aprobación del dueño.
- De ser aprobado, realizar el pedido de mercadería.

En cuanto a la aprobación del crédito, en muchos casos se realiza sin evaluar el historial o capacidad de pago del cliente. En el caso de un cliente fijo o de confianza el crédito es otorgado sin aprobación previa. Para ubicar esta falla en el flujograma (ver figura 7, símbolo ).

En el área de ventas cobros se identificaron grandes carencias de medidas de control, específicamente en cuanto a las cuentas por cobrar y el otorgamiento de créditos. Estos aspectos son fundamentales para la continuidad y liquidez de la organización, pues las ventas representan su única fuente de ingresos.

Figura 7: Flujograma del circuito de ventas cobros de la empresa GAS-CEM.



Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones diagnosticas del circuito ventas cobros

- 40% de las ventas de la empresa se da a través de 4 clientes fijos.
- La empresa pierde una gran cantidad de ventas producto de las fallas de inventarios.
- La empresa no posee canal de ventas e-commerce, lo que afecta su competitividad.
- Existe falta de seguimiento a las cuentas por cobrar y por tanto se producen mermas derivadas de cuentas perdidas.
- Las cuentas por cobrar tienen un plazo mayor a 60 días y no toman en cuenta la inflación, lo que representa una pérdida económica para la organización.
- Riesgo de crédito y cobro: en el proceso cobros se identificó una gran amenaza, producto de la poca organización de la unidad y supervisión de las cuentas por cobrar, lo que afecta el ingreso de dinero a la organización y por ende su liquidez. Este riesgo se origina por la probabilidad de incumplimientos de pago de la deuda o que pase a

formar parte de las deudas vencidas o no canceladas, lo que imposibilita recuperar el capital producto de dicha venta.

- Riesgo de dinero en efectivo: gran parte del ingreso por ventas es en efectivo, al contar con grandes cantidades de dinero existe una posibilidad de robo, dada la facilidad de intercambiarlo, pero más importante es la malversación en gastos excesivos o no productivos. Este riesgo puede reducir los recursos económicos de la empresa y por ende afectar su rentabilidad y eficiencia. Como riesgos se reconocen la posibilidad de dinero en efectivo perdido, robo de empleados, uso inapropiado del dinero en efectivo, errores sin detectar.
- En la empresa estudiada se encontró que la cobranza no es depositada oportunamente, generalmente pasan días antes que esto ocurra; la cobranza puede no ser identificada al cliente o generar factura; se efectúan pagos no autorizados o en exceso a los proveedores; y por último la posibilidad que el saldo de efectivo presentado en los reportes financieros de la empresa, no representen el importe real disponible para las operaciones.

7. Análisis FODA

Del análisis interno de la organización, específicamente en el área de control interno, y en base al análisis del macro y micro entorno, se pudo identificar el estatus actual de la organización, específicamente sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La exposición de estas variables se muestra utilizando la herramienta diagnóstica FODA.

Tabla 11: Matriz F.O.D.A. de la empresa GAS-CEM

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad y variedad del producto. - Empleados con experiencia en el sector de ventas. - Trayectoria y reconocimiento por parte de clientes. - Buen clima laboral. - Facilidades de pago para los clientes. - Capacidad adaptativa a los requerimientos del mercado, tendencias industriales y agropecuarias. - Buenas políticas de RRHH. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apalancar el crecimiento de la empresa en la trayectoria. - Buen posicionamiento del mercado. - Experiencia y know how en el área agroindustrial - Nuevas leyes y situación política. - Expansión del mercado por la inversión extranjera. - Ubicación céntrica en la localidad de Laguna Larga. - Posibilidad de diversificación a otras industrias o áreas. - Asociaciones con proveedores y distribuidores.
<p>FODA</p>	
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de objetivos estratégicos - poder centralizado. - Fallos en la comunicación y sistemas de información. - Escasas medidas de control interno y un sistema de control obsoleto. - Fallos de control de inventario que se traduce en caídas frecuentes de stock out y pérdida de ventas - Pérdida económica producto de la falta de control de las cuentas por cobrar. - Falta de organización del proceso de compras: falta análisis de proveedores, planificación de pedidos y presupuesto. - Alta dependencia de los proveedores. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevos competidores, pequeños o grandes, que disminuyen el volumen de ventas. - Demanda del mercado estática. - Barreras de entrada bajas. - Alta existencia de productos sustitos y competidores. - Variables macro económicas: aumento de la inflación, aumento de las tasas de cambio, aumento de las importaciones, etc. - Aumento del precio de la mercadería y disminución del poder adquisitivo.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSION DIAGNOSTICA

Del diagnóstico realizado en la fase anterior, se puede concluir que la empresa GAS-CEM actualmente enfrenta serios retos internos, específicamente en la gestión y control interno, pues su principal actividad comercial, la venta de insumos o materiales de ferretería y agroindustriales, está siendo afectada por la ineficiencia de los sistemas de control y falta de políticas de gestión o administración.

La empresa posee un buen clima laboral, mas no posee una estrategia organizacional que sirva de guía y ruta para la toma de decisiones y el actuar diario de la empresa. Establecer y comunicar la misión, visión y valores de la empresa, representa una prioridad para la empresa, pues de ello dependerá el éxito de los cambios que se esperan implantar.

La organización estudiada debe valorar los principales riesgos que amenazan sus operaciones, de modo que pueda determinar su forma de actuar ante estos. Los principales riesgos identificados son el riesgo de crédito y cobro y el riesgo de dinero en efectivo. Sin embargo, los riesgos internos son los que requieren mayor atención en estos momentos, dado que la empresa no cuenta con un adecuado sistema de control interno e incurre en innumerables errores en las actividades correspondientes a los circuitos de caja.

Los principales hallazgos en los circuitos de caja son:

- El proceso de compra no se realiza adecuadamente, pues no se efectúa un análisis de proveedores en cuanto a calidad del producto, tiempos de entrega, precios y promociones. Además el pedido es realizado empíricamente y no se toma en cuenta la existencia de inventarios y la demanda del mercado.
- El control de inventarios es deficiente, no se realizan controles de existencia físicos, ni se lleva un registro adecuado de las entradas y salidas. Todo esto conlleva a una falta de organización en los demás circuitos, fallos en el momento de suplir la

demanda y devaluación de mercadería en los estados contables afectando el impuesto a pagar.

- El proceso de ventas y cobro requiere especial atención en cuanto al manejo de las cuentas por cobrar, para evitar la pérdida de ganancias producto de las cuentas no cobradas o devaluaciones por la inflación.

De este análisis, se puede concluir que la empresa presenta serias debilidades que afectan las actividades medulares de la organización, principalmente los circuitos administrativos. Dada la importancia de esta área, la hemos considerado como una función crítica y de especial atención dentro de la organización.

La ineficiencia de los procesos de estos sistemas representa un gran riesgo, pues la única actividad comercial de la empresa es la venta de productos (materiales e insumos) de ferretería o agroindustriales. Al haber deficiencia en estos circuitos, la empresa puede ver afectada su liquidez, rentabilidad y por último su continuidad.

La empresa debe apalancarse en sus fortalezas, principalmente la buena gestión y experiencia del capital humano, para asumir el reto de implementar cambios sustantivos en sus procedimientos y actividades diarias, de modo que pueda garantizar la adecuada ejecución de sus funciones y la efectividad de sus operaciones. Por otro lado, si bien la empresa vive grandes amenazas principalmente macro-económicas, debe apalancarse en sus fortalezas para aprovechar las oportunidades de crecimiento y diversificación que ofrece el mercado.

En base al análisis-diagnóstico que se efectuó en este proyecto de aplicación profesional, y dada la escases de sistemas de control interno dentro de la organización y su impacto en el corto, mediano y largo plazo en la empresa y su desempeño, es de vital importancia actualizar los sistemas de control interno de la organización. Esta actualización supone cambios de gestión, de las actividades, procedimientos y responsabilidades, que permitirán a la empresa mejorar su competitividad, eficiencia y eficacia.

PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL

Desarrollo de una carta de recomendaciones para la empresa GAS-CEM

La empresa GAS-CEM es una pyme familiar, que gracias al esfuerzo y dedicación de sus dueños ha logrado ser reconocida en la comunidad de Laguna Larga como una empresa de calidad y confiable. Actualmente la empresa tiene 25 años en funcionamiento y su principal enfoque es la calidad de sus productos, sin embargo la empresa presenta ineficiencias en el sistema de control interno que ponen en riesgo su continuidad.

La propuesta para la empresa GAS-CEM, consisten en la entrega de una carta de recomendaciones, donde se informa a la directiva de la organización las debilidades del control identificadas, su posible causa y consecuencia y la recomendación de mejora.

El desarrollo de la propuesta profesional tendrá como sustento el análisis de la fase diagnóstica y la información levantada a través de la entrevista a profundidad, encuesta y cuestionarios aplicados a los actores primordiales de la organización.

1. Fundamentación de la propuesta

Una carta de recomendaciones sobre el control interno, es un informe cuyo objetivo es presentar en forma ordenada los hallazgos de la organización, principalmente las debilidades significativas encontradas, y proporcionar recomendaciones profesionales sobre el sistema de control interno actual, específicamente en los estados financieros, las operaciones y sistemas administrativos.

En un sector caracterizado por la alta competencia, alto poder de negociación de los proveedores y clientes y la existencia de fuertes amenazas macroeconómicas, resulta trascendental el contar con un sistema de control interno que ayude a la organización a mejorar su competitividad a través de la implementación de procesos y actos de control que garanticen la efectividad y transparencia de sus procesos y transacciones.

La empresa en estudio, GAS-CEM, actualmente cuenta con un sistema de control interno obsoleto e ineficiente, pues no considera la importancia de las áreas críticas y su impacto en el desempeño de la organización. Por este motivo, surge la necesidad de realizar un diagnóstico del sistema de control interno y los actos de control actual de la empresa, para identificar las deficiencias y proponer recomendaciones de mejora.

Tabla 12: Matriz de justificación de actualización del sistema de control interno de la empresa GAS-CEM

<i>Orientación</i>	<i>Área de interés</i>	<i>Justificación: Razón para realizar el control</i>
<i>Importancia Relativa</i>	Inventario de mercadería.	El manejo de inventarios actual es deficiente, no existe un control de entradas o salidas, fechas de vencimientos, ni comprobaciones físicas.
	Compras de productos.	La provisión de la empresa excede en algunas oportunidades la capacidad de compra de la misma.
<i>Materialidad</i>	Cuentas por cobrar a clientes.	El monto de cuentas por cobrar supera el nivel esperado, por su naturaleza e impacto en la liquidez de la empresa, se torna importante para la toma de decisiones.
<i>Fraude</i>	Proveedores locales.	La metodología para la selección de proveedores deja abierta la posibilidad de pago de comisiones o sobrecargo, lo cual es una forma de fraude. Además evita aprovechar promociones o descuentos.
<i>Riesgo</i>	Devaluación de activos.	Implica una disminución de los activos de la empresa, producto de la inflación.

Fuente: Elaboración propia

2. Objetivos de la propuesta

El objetivo de esta propuesta profesional, es proporcionar a la organización una herramienta de diagnóstico y gestión, que permita a la directiva evidenciar las deficiencias

en su sistema de control interno, el impacto de estas carencias en el desempeño de la empresa y pasos o acciones para mejorar. La implementación de las recomendaciones representa un aporte a la empresa para resguardar adecuadamente sus activos pues permitirá:

- Disminuir el riesgo de no detectar las inconsistencias en los circuitos de caja.
- Elevar la productividad, eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Mejorar la rentabilidad, al disminuir las ventas perdidas producto de la ineficiencia en el control de inventarios.
- Aprovechar beneficios económicos de realizar un estudio adecuado de proveedores.
- Garantizar el cumplimiento de pagos de las cuentas por cobrar.

3. Etapa estratégica

La empresa GAS-CEM no cuenta con una adecuada dirección estratégica, por este motivo, el primer paso del proyecto es proporcionar los lineamientos que permitan a la organización establecer su rumbo.

Misión:

“Ser una tienda de solución para proyectos de ferretería o agroindustriales, enfocados en satisfacer a nuestros clientes, brindando diversidad de productos y servicios, de modo de cumplir con sus requerimientos, ser una opción accesible y confiable, dándoles la posibilidad de elegir lo que más se adapte a su presupuesto y necesidad”.

Visión:

“Lograr ser una empresa líder en el sector, a través del reconocimiento por la diversidad de productos que ofrecemos y un servicios de calidad y confiabilidad”.

Valores: Los valores de la empresa son: trabajar con compromiso profesional, vocación de servicios y respeto hacia los clientes y hacia las personas que trabajan en la organización.

- Calidad, estamos comprometidos con la calidad de nuestros productos y servicios.
- Honestidad, promovemos la verdad como una herramienta para crear un buen ambiente laboral y generar confianza y credibilidad para con nuestros clientes.
- Familia, las relaciones internas se basan en el respeto, consideración y reconocimiento mutuo.

Objetivo general:

El objetivo de la empresa es brindar el mejor servicio al cliente, con un alto nivel de eficiencia y eficacia. Alto sentido de responsabilidad con los clientes, por lo que aseguran ofrecer calidad y buenos precios.

Objetivos específicos:

- Agrandar capacidad operativa, al adquirir nuevo local
- Aumentar las ventas en un 2% anual.
- Captar nuevos clientes y generar planes de fidelidad.
- Mantener una buena organización empresarial y buenas prácticas de gestión.
- Garantizar el aprovisionamiento de productos de calidad.
- Innovar en el servicio al cliente, con la implementación de un sistema “self-service”.

Estrategias de control interno:

- Mejorar el sistema de control interno, con el fin de resguardar los recursos de la organización y aumentar sus posibilidades de crecimiento y continuidad.

- Mejorar las medidas de control en los circuitos de caja e implementar procedimientos más eficientes y profesionales.

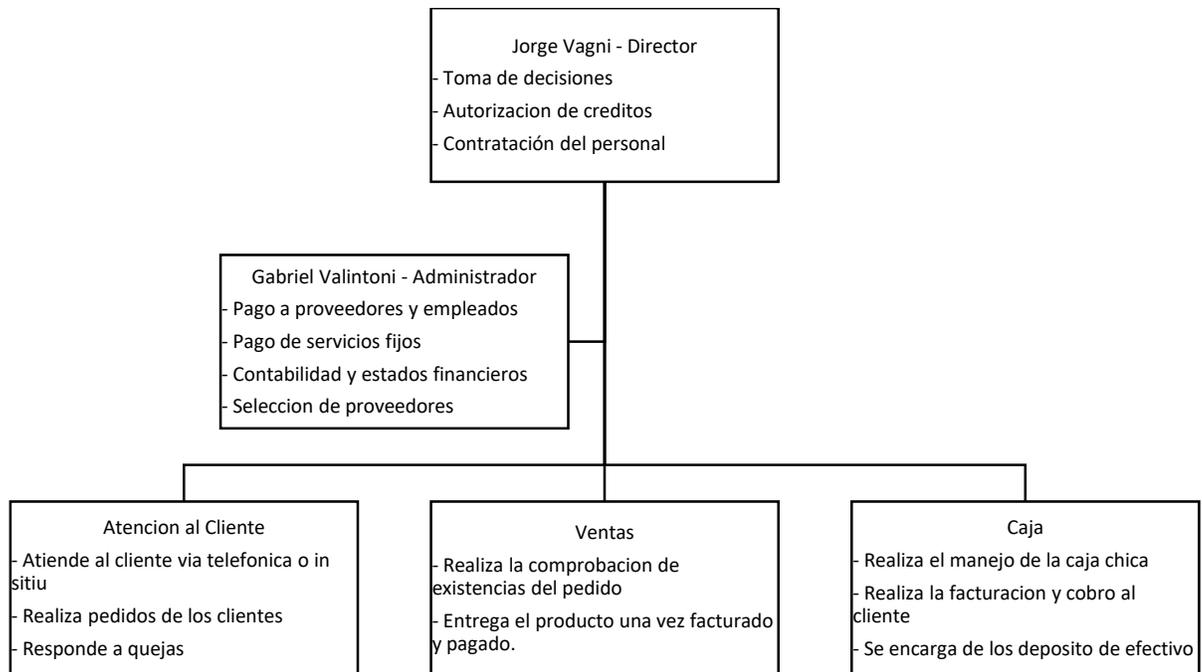
4. Etapa táctica

Para el desarrollo de una carta de recomendaciones y según lo recomendado por diversos autores, entre ellos Bermúdez (2016), Barquero (2013) y Albornoz (2011), se procedió a realizar un levantamiento del sistema de control interno actual de la empresa GAS CEM, el cual se presenta a continuación:

Organigrama funcional:

En el organigrama funcional, se muestran los cargos, niveles de jerarquía y funciones de cada puesto.

Figura 8: Organigrama funcional de la empresa GAS-CEM



Fuente: Elaboración propia

Levantamiento de procedimientos

Con el fin de identificar los pasos de cada área se procedió a realizar un levantamiento de procedimientos, específicamente en los circuitos de caja.

Tabla 13: Pasos, responsable y descripción del procedimiento de compras de la empresa GAS-CEM

Procedimiento: Compras – aprovisionamiento

Paso N°	Responsable	Dependencia	Descripción
1	Administrador.	Director.	Revisión del catálogo de productos: La empresa se informa sobre los productos que ofrece cada proveedor conocido, sin embargo no realizan un estudio de comparación del precio por unidad vs precio al mayor.
2	Administrador.	Inventarios.	a. Pedido de mercadería de forma empírica. b. Pedido por stockout
3	Caja.	Administrador.	Recepción de la factura de los proveedores.
4	Ventas.	Administrador.	Recepción de insumos y verificación de cantidad y calidad.
5	Administrador.	Director.	Pago a proveedores.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Pasos, responsable y descripción del procedimiento de inventarios de la empresa GAS-CEM

Procedimiento: Inventarios

Paso N°	Responsable	Dependencia	Descripción
1	Ventas.	Administrador	Recepción de la mercadería, verificación de calidad y cantidad, y asiento manual del ingreso.
2	Ventas.	Atención al cliente.	Revisión de existencia de pedidos.
3	Ventas.	Caja.	Entrega del producto comprado y asiento manual de la salida.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Pasos, responsable y descripción del procedimiento de ventas-cobros de la empresa GAS-CEM

Procedimiento: Ventas – cobros

Paso N°	Responsable	Dependencia	Descripción
1	Atención al cliente.	Administrador.	Admisión del pedido del cliente y entrega de oferta y precios.
2	Ventas.	Atención al cliente.	Verificación de existencias para la cobertura de pedidos.
3	Caja.	Atención al cliente.	Fijación de parámetros de ventas: cantidad, precio, descuentos, etc.
4	Caja.	Ventas.	Cobro y emisión de la factura fiscal.
5	Ventas.	Caja.	Entrega del producto contra factura.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16: Pasos, responsable y descripción del procedimiento de créditos de la empresa GAS-CEM

Procedimiento: Créditos

Paso N°	Responsable	Dependencia	Descripción
---------	-------------	-------------	-------------

1	Caja.	Director.	Recepción de la solicitud de crédito y documentos requeridos.
2	Director.	Administración	Aprobación o no de la solicitud.
3	Caja.	Atención al cliente.	De ser aprobado, proceder con la venta.

Fuente: Elaboración propia.

Valoración de Riesgos

Los riesgos pueden ser de tipo operacionales, de información (financiera, interna, externa) y de cumplimiento

Para la evaluación de riesgos se utilizaron tres criterios:

- Probabilidad de ocurrencia de un riesgo y su impacto
- Rapidez del impacto una vez que se produce el riesgo
- Persistencia y duración en el tiempo del impacto una vez que se materialice el riesgo

Las respuestas posibles son

- Aceptar: no se adoptan medidas que afecten la probabilidad de ocurrencia
- Evitar: Se abandonan las actividades que den lugar al riesgo
- Reducir: se adoptan medidas cautelares que reduzcan la probabilidad o impacto
- Compartir: suscripción de seguros, se establecen negocios conjuntos, externalización de la actividad.

Tabla 17: Matriz de valoración de riesgos de la empresa GAS-CEM

Procedimiento	Riesgo	Valoración	Respuesta
Compras - aprovisionamiento	Sobre cargo de precios por pedido tardío.	Alta probabilidad de ocurrencia y alto impacto.	Evitar.
	Mal uso de recursos y presupuesto.	Alta probabilidad de ocurrencia y alto impacto.	Evitar.
	Pago de comisiones.	Media probabilidad de ocurrencia y bajo impacto.	Reducir.
	Desaprovechamiento de ofertas del mercado.	Media probabilidad de ocurrencia y alto impacto.	Reducir.
Inventarios	Perdida de ventas por stock out.	Alta probabilidad de ocurrencia y alto impacto.	Reducir.
	Obsolescencia o vencimiento del inventario.	Baja probabilidad de ocurrencia y medio impacto.	Evitar.
	Robo de mercadería.	Media probabilidad de ocurrencia y alto impacto.	Evitar.
	Planificación deficiente.	Alta probabilidad de ocurrencia y alto impacto.	Evitar.
Ventas - cobros	Perdida de dinero en efectivo.	Baja probabilidad de ocurrencia y alto impacto.	Evitar.
	Incumplimiento de pagos.	Media probabilidad de ocurrencia y alto impacto.	Evitar.
	Devaluación de activos.	Alta probabilidad de ocurrencia y alto impacto.	Compartir.
	Contabilidad errónea.	Baja probabilidad de ocurrencia y alto impacto.	Evitar.

Fuente: Elaboración propia.

4.1 Carta De Recomendaciones

Laguna Larga, __ de _____ 2018

Sr. Director de

GAS-CEM S.A.

Laguna Larga, Córdoba

Hemos llevado a cabo un análisis de los principios y prácticas de control interno aceptables por el ente regulador de las auditorías de Córdoba, Argentina. De la revisión de la estructura y funcionamiento del sistema de control interno de la empresa, que hemos realizado en el periodo enero 2017- enero 2018, debemos informarles los siguientes hallazgos.

Hemos identificado áreas críticas e ineficientes que afectan el desempeño de la empresa y consideramos necesaria su intervención. Con el fin de aportar valor añadido al estudio, hemos profundizado en determinados aspectos de gestión y procedimientos, para identificar causas, consecuencias y recomendaciones.

El contenido de la carta de recomendaciones se centra en las áreas deficientes, por consiguiente no se toman en cuenta los aspectos positivos en la gestión y administración de la empresa.

Esperamos que el contenido de este informe resulte de utilidad para la empresa en cuanto a la mejora de sus actividades internas, desempeño y competitividad.

Atentamente,

Ayelen Vagni

Comentarios y recomendaciones

Para la elaboración de los comentarios y recomendaciones se utilizó como base el levantamiento de procedimientos, por lo que el análisis se dividirá en estas áreas

seleccionadas, a saber ambiente de control, circuito de compras-pagos, inventarios y ventas-cobros.

1. Ambiente de control:¹

OBSERVACIÓN I: Misión, visión y valores, no establecidos en la organización.

Misión, visión, valores, objetivos y estrategias no establecidos ni difundidos en la organización. Producto de la falta de estructuración de la estrategia organizacional y comunicación de la misma.

Riesgo: Los objetivos organizacionales son pautas que sirven de guía a la empresa para tomar decisiones y establecer rutas de acción que le permitan alcanzar sus objetivos. Una empresa que no tenga claro su razón de ser y visión de futuro tendrá un desempeño no adecuado con sus objetivos.

Recomendación: Se recomienda realizar una declaración formal la estrategia organizacional, de su misión, visión y valores; además de establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo, realizar un plan estratégico que permita cumplir los objetivos y comunicar esta información a los empleados; a través del desarrollo de la estrategia organizacional y un plan estratégico se facilitara el proceso de toma de decisiones y se encaminara a toda la organización al cumplimiento de las metas. También se recomienda monitorear continuamente el cumplimiento de los objetivos para tomar medidas correctivas o de mejora.

Respuesta de la empresa: La empresa realizará lo más pronto posible un plan estratégico, con definición clara de objetivos, de cargos y funciones y responsabilidades.

OBSERVACIÓN II: Falta de estructura organizacional y segregación de funciones.

Escasa segregación de funciones, el poder de toma de decisiones está centralizado en la gerencia general, además se observa desorganización en los procesos y actividades

diarias. Además se observa desconocimiento de responsabilidades, actividades y limitaciones de cada puesto. Todo esto producto de la falta de organigrama funcional, líneas de autoridad, niveles de autorización y delegación de funciones y responsabilidades.

Riesgos: Escasa planificación e inadecuado control de las operaciones, producto de la falta de manuales de procedimientos establecidos que permitan conocer los pasos de cada operación, el responsables y las funciones que debe cumplir. Pueden afectar de forma negativa el desempeño de la organización, dan lugar a vacíos de responsabilidad y fraudes. Falta de responsabilidades y limitaciones en los procedimientos, los empleados no saben qué y cómo hacer, lo que da cabida a errores, fraudes o desviaciones.

Recomendación: Se recomienda establecer un organigrama funcional, donde se evidencie el cargo, funciones del cargo, dependencias, limitaciones y niveles jerárquicos. Además evitar el solapamiento de funciones y autorregulaciones, establecer un responsable de cada área y un nivel de control superior.

Además, se recomienda realizar manuales de procedimientos que sirvan como base para elaborar flujogramas de cada procedimiento de la organización, esquematizar los procedimientos en flujogramas y realizar descripciones detalladas de los cargos, sus funciones y responsabilidades.

Respuesta de la empresa: La empresa toma en cuenta esta recomendación, sin embargo muestra resistencia a la delegación del poder de toma de decisiones y reestructuración para evitar autorregulaciones. Por otro lado posterga la creación de manuales de procedimiento, para realizarlos en base al plan estratégico que diseñen.

OBSERVACIÓN III: Fallos en la comunicación interna.

El flujo de información es principalmente vertical y en un solo sentido, desde los empleados hacia el dueño, la comunicación entre los departamentos es escasa o nula. Esta

situación dificulta el control de inventarios, planificar pedidos y responder a la demanda del cliente.

Por otro lado, la comunicación no es efectiva pues la directiva de la empresa no cuenta con información oportuna que facilite la toma de decisiones, como informes financieros, específicamente estado de resultados y flujo de efectivo y documentos con información operacional y de cumplimiento de objetivos.

Riesgos: Escasa relación entre departamentos que ocasionan fallos en aquellas actividades que dependan de otro. Falta de participación activa en el desarrollo de la empresa y desaprovechamiento del potencial de cada individuo.

El proceso de toma de decisiones se ve gravemente afectado pues no existen bases financieras para la toma de decisiones o presupuestos para cada unidad estratégica de negocio. Por otro lado, la falta de monitoreo de objetivos no permite tener información sobre qué acciones o cursos tomar para mejorar o rectificar.

Recomendación: Establecer medios de comunicación directa (vía email o persona-persona) que permitan hacer seguimiento de casos y procedimiento, de modo que exista continuidad entre las actividades realizadas en cada área y no existan vacíos o áreas grises en las operaciones de la organización. Además se recomienda utilizar la información de estados financieros para establecer presupuestos para cada área como: marketing, aprovisionamiento, financiamiento, etc.

Respuesta de la empresa: La empresa considera que su comunicación es adecuada y que el problema en la coordinación de actividades relacionadas con el inventario es por falta de control de inventarios y esta será su prioridad. Por otro lado establecerá presupuestos operativos y de trabajo para cada área de la organización.

2. Circuito de compras-pagos:²

OBSERVACIÓN I: Proceso de aprovisionamiento deficiente.

Falta de gestión del proceso de aprovisionamiento, las compras no se planifican, existen fallos en la información de las mercaderías que necesitan reposición producto de la falta de comunicación entre los departamentos a la hora de planificar pedidos y responder a la demanda del cliente.

Riesgos: La empresa corre el riesgo de perder ventas producto de fallos en el inventario, lo que se puede traducir en una pérdida de participación de mercado y una disminución de la calidad del servicio percibida por los clientes.

Por otro lado los pedidos se realizan generalmente contra demanda, cuando la empresa cae en stockout o cuando el proveedor llega al local. Por lo que la empresa puede incurrir en gastos excesivos para obtener un producto de forma más rápida o por desaprovechar oportunidades del mercado y oportunidades de descuento por cantidad.

Recomendación: Se recomienda realizar un flujograma para el proceso de aprovisionamiento, que dicho proceso inicie con el análisis de inventarios que permita establecer puntos de recompra considerando el tiempo de reaprovisionamiento. Por otro lado se recomienda que los pedidos se realicen con anticipación y no esperar a que el proveedor visite las instalaciones de la empresa, ya que de este modo se podrá realizar comparaciones entre proveedores y seleccionar el que mejor responda a los requerimientos de la empresa.

Respuesta de la empresa: La empresa realizara el aprovisionamiento de forma ordenada y con tiempo, basado en el análisis de inventarios y proveedores.

OBSERVACIÓN II: Fallos en el análisis y selección de proveedores.

Falta de análisis de los proveedores, no hay requerimientos mínimos de calidad y características establecidas, tampoco existe un presupuesto operativo para esta área. Lo que

trae como consecuencia un inadecuado manejo de los proveedores, específicamente su lista de precios, productos y descuentos.

Riesgos: La empresa puede incurrir en pagos excesivos producto de desaprovechar las ofertas del mercado, lo que se traduce en un mal uso de sus recursos económicos e impacta de forma negativa la rentabilidad del negocio.

Recomendación: Realizar un análisis de proveedores, a través de una comparación entre los proveedores que cumplan con los requerimientos de la empresa, este análisis debe incluir lista de precios, productos y calidad, también debe considerar oferta o promociones; de modo que se pueda identificar a los proveedores que mejor respondan a las demandas de la empresa y sus necesidades.

Por otro lado la empresa debe realizar una planificación de sus recursos y como puede disponer de ellos el departamento de compras, basado en un análisis de prioridades y actividades críticas, de modo que se garantice el correcto funcionamiento de la organización.

A demás se recomienda solicitar facilidades de pago, en función del plan financiero de la empresa y sus capacidades actuales.

Respuesta de la empresa: La empresa realizará un estudio de proveedores, sin embargo uno de los factores decisivos será la experiencia de trabajo con el proveedor.

3. Circuito de inventarios:³

OBSERVACIÓN I: Sistema de gestión de inventarios deficiente.

Fallos en la gestión de inventarios y los sistemas de control de inventarios, ocasionados por desorganización y falta de comunicación entre departamentos.

Riesgos: Al no existir un adecuado sistema de gestión de inventarios, como el FIFO, la empresa corre el riesgo de la obsolescencia o vencimiento de la mercadería. Por otro lado, al no haber un control sobre las existencias físicas, se puede correr el riesgo del robo de mercadería. Además, al no haber un registro adecuado de las entradas y salidas del inventario, la planificación de este es deficiente, puede incurrir en fallos del inventario y perjudica los resultados de los estados financieros.

La empresa frecuentemente incurre en fallos por stockout y desconoce la existencia actual de productos. Al haber un fallo en el inventario de un producto solicitado, esto se traduce en una demanda insatisfecha y por tanto se pierde la venta, lo que afecta negativamente la percepción del cliente sobre la organización, la publicidad boca a boca y más importante aún afecta los ingresos. Es importante resaltar que el único medio de ingresos para la empresa es la venta de su mercadería.

Recomendación: Establecer un sistema de gestión de inventarios computarizado y seleccionar a una persona como el encargado de registrar las entradas y salidas. Realizar un estudio de la demanda por cada producto, para poder establecer el punto de recompra y el tiempo en que el producto es entregado, lo que permitirá a la empresa realizar pedidos acorde a sus necesidades y evitar gastos excesivos en esta área.

Por otro lado se recomienda hacer control de existencias mensualmente, de modo que se puedan detectar desviaciones o fallos en los registros computarizados y tomar las medidas correctivas necesarias.

Respuesta de la empresa: La empresa considera la mejora de la gestión de inventarios como una prioridad. Adquiriera un sistema computarizado de inventarios, designara a un encargado del área y realizará control de existencias mensualmente y de forma sorpresiva.

4. Circuito de ventas-cobros:²

OBSERVACIÓN I: Fallos en las medidas de control de la caja – cobros.

Falta de medidas de control y monitoreo, por ejemplo no se realizan arqueos de caja sorpresivos. Por otro lado, se encontró que la cobranza no es depositada oportunamente, generalmente pasan días antes que esto ocurra; la cobranza puede no ser identificada al cliente o generar factura; se efectúan pagos no autorizados o en exceso a los proveedores; y por último la posibilidad que el saldo de efectivo presentado en los reportes financieros de la empresa, no representen el importe real disponible para las operaciones.

Riesgos: Aumenta la probabilidad de errores y desviaciones, utilización indebida de los ingresos y cobro o facturas de mercadería no registrada. A demás de obtener información contable errónea por falta de asiento de registros por ventas o devoluciones. En el peor de los casos de correr el riesgo de fraude.

Riesgo de dinero en efectivo: gran parte del ingreso por ventas es en efectivo, al contar con grandes cantidades de dinero existe una posibilidad de robo, dada la facilidad de intercambiarlo, pero más importante es la malversación en gastos excesivos o no productivos. Este riesgo puede reducir los recursos económicos de la empresa y por ende afectar su rentabilidad y eficiencia. Como riesgos se reconocen la posibilidad de dinero en efectivo perdido, robo de empleados, uso inapropiado del dinero en efectivo, errores sin detectar.

Recomendación: Realizar, además de los arqueos periódicos, arqueos sorpresivos de caja, confrontado dicho resultado con los registros de transacciones, de modo de reforzar los controles tendientes a prevenir eventuales utilizaciones indebidas de los recursos de la empresa.

Implementar otras medidas de control como depósito del dinero en efectivo al finalizar la jornada y cierres de caja. La empresa debe designar un responsable en esta área y demostrar el sentido de urgencia de controlar el registro de las transacciones.

Respuesta de la empresa: La empresa considera la gestión en el departamento de ventas como incompleta y tomara en cuenta las recomendaciones sugeridas.

OBSERVACIÓN II: Deficiencia en la gestión de las cuentas por cobrar.

Existe falta de seguimiento a las cuentas por cobrar y por tanto se producen mermas derivadas de cuentas perdidas, las cuentas por cobrar tienen un plazo mayor a 60 días y no toman en cuenta la inflación, lo que representa una pérdida económica para la organización. Debido a la falta de medidas de control y monitoreo y niveles de autorización. Por otro lado los créditos se otorgan a clientes conocidos sin autorización.

Riesgos: La empresa generalmente asume pérdidas producto de la inflación y cuentas por cobrar pérdidas o imposibles de recuperar. Por otro lado incurre en un riesgo por otorgar crédito a clientes de dudoso cobro, desavenencia entre las partes por no fijar condiciones del crédito e incumplimiento de pagos.

Riesgo de crédito y cobro: en el proceso cobros se identificó una gran amenaza, producto de la poca organización de la unidad y supervisión de las cuentas por cobrar, lo que afecta el ingreso de dinero a la organización y por ende su liquidez. Este riesgo se origina por la probabilidad de incumplimientos de pago de la deuda o que pase a formar parte de las deudas vencidas o no canceladas, lo que imposibilita recuperar el capital producto de dicha venta.

Recomendación: Designar una persona responsable del seguimiento de las cuentas por cobrar, al otorgar un crédito especificar plazos de pago y sanciones por incumplimiento, además se debe tomar en cuenta la inflación para el precio final. Para la aprobación del

crédito designar diferentes requerimientos mínimos para el cliente como últimos tres estados de cuenta, orden patronal, entre otros.

Respuesta de la empresa: La empresa considera la gestión en cuanto a los créditos y cuentas por cobrar como insatisfactoria y tomara en cuenta las recomendaciones sugeridas.

5. Etapa presupuestaria

En esta etapa se detallan los costos que constituyen el desarrollo de un análisis de sistema de control interno para la posterior elaboración de una carta de recomendaciones. Se tomó como base salarial los honorarios establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, específicamente para tareas de asesoramiento y consultoría a PYMES. Este ente establece los honorarios salariales por módulos (jornadas de 8 horas de trabajo), donde la menor cantidad de módulos es 3 y la mayor 10, el valor del módulo es de 530,00 \$.

Tabla 18: Propuesta presupuestaria para la empresa GAS-CEM

HONORARIOS	BASE SALARIAL (\$)	CANTIDAD	TOTAL (\$)
Análisis Interno y del Entorno de la Organización	530,00	3	1.590,00
Análisis del Sistema de Control Interno de la Organización	530,00	10	5.300,00
Levantamiento de Procedimientos	530,00	10	5.300,00
Levantamiento de Información (Entrevista, Cuestionario, Encuestas)	530,00	10	5.300,00
Desarrollo de la Carta de Recomendaciones	530,00	25	13.250,00
Materiales de Trabajo e Insumos	1.000	3	3.000,00
Viáticos	200	10	2.000,00
TOTAL PRESUPUESTO			35.740,00
			\$

Fuente: Elaboración propia.

5.1 Beneficios cualitativos de la actualización del sistema de control interno

Los principales beneficios que recibiría la empresa al implementar las recomendaciones de este proyecto son:

- Fácil identificación de la línea de autoridad.

- Definición clara de las funciones y responsabilidades de cada área.
- Mejor control en la información contable de la organización.
- Brinda un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles de la organización basados en datos de registro y documentos de las operaciones.
- Mecanismo para evaluar y auto-controlar las actividades que se realizan en el área, disminuir posibles errores, situaciones de fraude y corrupción.
- Elaboración de un control presupuestario que establezca un procedimiento de seguimiento de las operaciones financieras, asegurando, de este modo la suficiencia de los recursos.
- La plena identificación de los controles válidos y el reconocimiento de los controles a fortalecer de cada una de las áreas de la institución.
- Mejor planificación en los pedidos y análisis de proveedores.
- Mejoras en el sistema de gestión y control de inventarios.
- Disminuir riesgos de incumplimiento de pagos de créditos.

5.1 Beneficios cuantitativos de la actualización del sistema de control interno

Los beneficios cuantitativos se dedujeron en cuanto al impacto esperado de cada cambio en la organización. Cabe destacar que el beneficio solo será observado si la empresa pone en práctica las recomendaciones sugeridas en la carta de recomendaciones.

- Aumento de la rentabilidad producto del aumento de ventas y mejor utilización de recursos.
- Disminución de las cuentas por cobrar, producto del seguimiento y disminución de riesgos de los créditos.
- Disminución de los gastos por pagos de proveedores, producto del análisis previo de la oferta y realizar el pedido contra la existencia en inventarios.

- Disminución de los costos de inventarios, producto de conocer la demanda y los puntos de recompra.
- Aumento de la eficiencia de las operaciones, producto de una adecuada gestión y mecanismos de control.

6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para el desarrollo de las etapas de estas recomendaciones se elaboró el siguiente cronograma de actividades.

Tabla 19: Cronograma de actividades para el periodo 2018-2020 de la empresa GAS-CEM

Actividad	Primer año				Segundo año				Tercer año			
	3	6	9	12	3	6	9	12	3	6	9	12
Mes del año												
Declaración formal de la misión y visión	■											
Desarrollo del organigrama funcional	■	■										
Desarrollo de manuales y procedimientos		■										
Desarrollo de flujo gramas y formularios		■										
Análisis de proveedores	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Elaborar presupuesto por área	■				■				■			
Estudio de demanda del producto	■	■	■	■								
Gestión y control de inventarios	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mejorar el sistema de créditos y su seguimiento	■	■	■	■								
Actividades de control y monitores	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración Propia.

CONCLUSIÓN

El sistema de control interno, es una herramienta de gestión útil para mejorar el desempeño operacional, administrativo y financiero de la administración. Permite controlar y monitorear el desarrollo del plan de la organización, los métodos y procedimientos establecidos y los recursos implementados para alcanzar los objetivos.

Si bien esta herramienta de control representa diversos beneficios para la organización, si su implementación no es adecuada y constante la empresa puede incurrir en grandes riesgos que afecten su continuidad y sostenibilidad. Es necesario que cada empresa implemente un sistema de control adecuado a sus requerimientos, necesidades, procedimientos y tamaño. Un aspecto fundamental del éxito de la gestión es identificar áreas críticas de la organización y asignar indicadores, que sirvan como punto de referencia para las comparaciones y determinación de desviaciones.

Para el análisis del sistema de control interno de la empresa GAS-CEM, se procedió a identificar las áreas críticas de la organización, de las cuales se seleccionó el ambiente de control y los circuitos de caja, específicamente los circuitos de ventas-cobros, inventario y compras-pagos. Luego de haber seleccionado estas áreas se procedió a realizar un levantamiento de los procedimientos a través de flujogramas que permitió identificar las áreas de mejora de la organización, los aspectos más relevantes y de atención y los riesgos asociados para cada proceso.

En base a esta información se procedió a desarrollar la carta de recomendaciones para la empresa GAS-CEM, se pretendió comunicar a la organización las debilidades observadas en cada área operativa y luego proponer una recomendación que suponga una mejora para el tema específico y que constituya un impacto positivo para la empresa.

Es imperante para la empresa en estudio tomar en cuenta las recomendaciones elaboradas y ponerlas en práctica en sus operaciones diarias, pues de esto dependerá su éxito ya que poseen fallas graves como: pérdida de ventas por stock out, falta de gestión de inventarios,

falta de planificación de pedidos y análisis de proveedores y falta de gestión de las cuentas por cobrar o crédito. Estos hallazgos suponen un impacto negativo en la rentabilidad de la organización y por tanto ponen en riesgo su sostenibilidad.

De los hallazgos encontrados en el análisis, se puede concluir que la empresa debe enfocar esfuerzos en desarrollar un manual de control interno contable, en el que se definan y establezcan las políticas, procesos, funciones y actividades necesarias para regular las operaciones y área administrativa de la empresa.

Es importante que la máxima figura directiva y con autoridad de la empresa, en este caso el Sr. Jorge Vagni, propicie una cultura organizacional que permita el logro de objetivos institucionales, permita reconocer la figura de control como parte medular del sistema y actividades, implemente un sistema de incentivos y capacitación y establezca medidas para fomentar la adhesión a las políticas empresariales. De modo que se puedan implementar los cambios en operaciones y cultura necesarios para la operatividad de un sistema de control interno eficiente. Además se debe promover a todos los niveles el código de conducta, implementarse medidas de control institucional, divulgación de medidas de control y ejemplo permanente.

Se recomienda reconocer la importancia de una organización estructural para el correcto funcionamiento de la empresa, específicamente implantar una estructura apropiada, definir actividades y proceso y definir responsabilidades. Además es importante que el dueño fundador concientice la necesidad de delegar funciones y responsabilidades, de modo que pueda centrar sus esfuerzos en la toma de decisiones cruciales para la continuidad de la empresa. Además establecer una línea de autoridad y autorización, y desarrollar descripciones de cargo que permitan establecer las responsabilidades, limitaciones y funciones de cada empleado.

Para el logro de objetivos del sistema de control interno, es importante involucrar a todo el personal en los diferentes niveles de la organización en el sistema de control interno,

con el fin de que asuman su responsabilidad y participen activamente en la puesta en marcha y mejoramiento del sistema de control interno.

BIBLIOGRAFÍA

Albornoz, J. R. (2011). La auditoría interna y su relación con los objetivos estratégicos y de negociación de una entidad financiera. Argentina: Universidad de Buenos Aires.

Armstrong, G. (2006). *Marketing*. Mexico DF: Pearson Educación.

Barquero, M. (2013). *Manual práctico de control interno*. Barcelona: Profit .

Bentley, M. (2011). *Writing Effectively for WHO. Module 3: Reports and Proposals*.
Obtenido de World Health Organization:
<http://colearning.net/who/module3/page70.html>

Bermúdez, H. (25 de Agosto de 2016). *Desarrollo y montaje del sistema de control interno*.
Obtenido de Actualícese:
<https://actualicese.com/actualidad/2016/08/25/desarrollo-y-montaje-del-sistema-de-control-interno-puntos-clave/>

Bermúdez, H. (17 de Noviembre de 2016). *Mecanismo e instrumentos de control interno para una buena autogestión organizacional*. Obtenido de Actualícese:
<https://actualicese.com/actualidad/2016/11/17/mecanismo-e-instrumentos-de-control-interno-para-una-buena-autogestion-organizacional/>

Blackwood, R. (10 de Febrero de 2016). *Componentes de Control Interno*. Obtenido de Mind meister: <https://www.mindmeister.com/es/649330284/componentes-de-control-interno>

Campos, M. (2017). *Metodos de Investigación Académica*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

- Cespeds, Y. (18 de Febrero de 2016). *Investigación Causal Comparativa*. Obtenido de <https:perzi.com/mtxgbh68c45p/investigacion-causal-comparativa/>
- Chiluisa, A. X. (2016). MANUAL DE CONTROL INTERNO Y POLÍTICAS CONTABLES PARA LA EMPRESA KONTROLEC.
- Ciencias Económicas, Consejo de Buenos Aires. (2017). *Ley 10.620 y mod. 11.785, 12.008 y 13.750*. Buenos Aires: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Buenos Aires. Obtenido de Consejo de Buenos Aires.
- Coopers, & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO)*. España: Ediciones Díaz Santos.
- COSO . (2013). *Internal Control Integrated Framework*. Canada: Committee os Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Dalen, D. V., & Meyer, W. (12 de Septiembre de 2006). *La Investigación Descriptiva*. Ciudad de Mexico.
- Díaz, W. R. (Noviembre de 2007). *Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Duggan, T. (2018). *Steps to take in writing a recommendation report*. Obtenido de Work Chron: <http://work.chron.com/steps-writing-recommendation-report-28828.html>
- Emprende Pyme. (2016). *La auditoría en la empresa*. Recuperado el 27 de 09 de 2017, de Emprende Pyme: www.emprendepyme.net/auditoria
- Emprende PYME. (2016). *Tipos de Inventarios*. Obtenido de Emprende PYME: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-inventarios.html>

- Everson, M., Soske, S., Martens, F., Beston, C., Harris, C., Garcia, A., . . . Perraglia, S. J. (2013). *Internal Control Integrated Framework*. Estados Unidos: COSO.
- Federico, J. (Febrero de 2016). *Análisis Tecnológicos y Prospectivos Sectoriales: Madera y Muebles*. Buenos Aires, Argentina.
- Fernández, J. R. (10 de Mayo de 2018). *La importancia de la integridad de la información contable*. Madrid, España.
- Franco, C. (20 de Octubre de 2010). *La cultura organizacional es clave para el éxito de una empresa*. Obtenido de Tendencias Estratégicas: https://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html
- Freiberg, T. (2012). *CONTROL INTERNO DEL CIRCUITO COMPRAS-PAGOS, VENTAS-COBROS E INVENTARIOS DE COOPERATIVA DE TRABAJO DIFUNTA CORREA LIMITADA*. Buenos Aires, Argentina: Universidad del Siglo 21.
- García, M., Quispe, C., & Ruez, L. (2002). *Costo de la Calidad y la Mala Calidad*. Lima, Peru: Industrial Data.
- Garzón, D. (2010). *Mejoramiento del sistema administrativo, financiero y de control interno para la empresa PROMIGPART proveedora de suministros industriales*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Gomez, F., & Magdalena, F. (1999). *Sistemas Administrativos. Estructura y Proceso*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Gómez, G. (11 de Mayo de 2001). *Control Interno en la organización empresarial*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/>

- Gonzalez, I. (17 de Abril de 2017). *Los circuitos administrativos*. Obtenido de <https://www.slideshare.net/InsAlejandraGonzalez/los-circuitos-administrativos-rrhh-produccion-ventas-compras>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF: McGraw Hill.
- IAIS. (01 de Octubre de 2011). *Principios básicos de seguros, estándares, guía y metodología de evaluación*. Obtenido de Asociación Internacional de Supervisores de Seguros: www.iaisweb.org
- INDEC, I. d. (Marzo de 2018). *Cuentas Nacionales, Producto Interno Bruto*. Buenos Aires.
- Invenómica. (7 de abril de 2018). *Invenómica*. Obtenido de Proyecciones económicas: http://www.invenomica.com.ar/?gclid=CjwKCAjw8r_XBRBkEiwAjWGLILyKp7vm4exSE2kX13mxKM_oC7QAF28E9xk4JuaEkWjYaAwVTJNG4BoC9UsQAvD_BwE
- Jaime, A., Jaime, A., & Catrillon, O. D. (2013). Gestión de compras e inventarios a partir de pronósticos Holt-Winters y diferenciación de nivel de servicio por clasificación ABC. *Redalyc*, 743. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/849/84929984023/>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. Mexico DF: McGraw-Hill.
- Leigh, N. (15 de Mayo de 2016). *Qué son los objetivos de control?* Obtenido de Fundamentos básicos de COBIT: <https://uberne.wordpress.com/2016/09/02/que-son-objetivos-de-control/>
- M, H., J, B., & Porter M, L. W. (2006). *Administración*. Mexico DF: Pearson Educación.

- Márquez , G. (12 de 2011). (Redalyc, Ed.) 121. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/2190/219022148007/>
- Moncayo, C. (26 de Julio de 2016). *Instituto Nacional de Contadores Públicos*. Obtenido de <https://www.incp.org.co/objetivos-relevantes-para-el-control-interno-y-la-auditoria/>
- O'Higgins, S. (22 de Noviembre de 2016). *La Autentica Argentina*. Obtenido de Cultura Argentina: <https://therealargentina.com/es/cultura-argentina/>
- Orlando, D., & Abdelnur, G. (2014). *El sistema de control interno y su importancia en la auditoría*. Buenos Aires: Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas. Obtenido de <http://www.facpce.org.ar:8080/iponline/el-sistema-de-control-interno-y-su-importancia-en-la-auditoria/>
- Perez, L. (2012). Auditoría de Gestión al Sistema de Ventas en la UEB Torrefactora VC . Tesis no publicada. Universidad Central Marta Abreu.
- Polo, D. (2014). *Pago proveedores. La guía para el emprendedor*. Recuperado el 27 de 09 de 2017, de Emprender Fácil: <http://www.emprender-facil.com/es/pago-proveedores-la-guia-emprendedor/>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. América Latina: Harvard Business Review.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Quevedo, D., & Ramirez, E. (2006). *Análisis comparativo entre los enfoques modernos de Control Interno: COSO, COCO y MICIL*. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Ríos, G. (2004). Auditando con matrices de riesgo. *Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina*, 17-22.

- Rodriguez, B. (2 de Noviembre de 2010). *Auditoria - Control Interno*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/HENRYHHSS/auditoria-control-interno>
- Romero, J. (3 de Septiembre de 2012). *Diseño, implementación y fortalecimiento del sistema de control interno*. Obtenido de Gestopolis: <https://www.gestipolis.com/disenio-implementacion-fortalecimiento-sistema-control-interno/>
- Ruedas, C. A. (11 de 2016). *Gestión de compras y aprovisionamiento*. Obtenido de Gestipoli: <https://www.gestipolis.com/gestion-de-compras/>
- Salazar, R. M. (2015). *Principios y teorías básicas de ventas. Ensayo*. Recuperado el 22 de 09 de 2017, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/principios-y-teorias-basicas-de-ventas-ensayo/>
- Sosa, S. (2006). *La Génesis y el Desarrollo del Cambio Estratégico: Un Enfoque Dinámico Basado en el Momentum Organizativo*. Gran Canaria: Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas.
- Valles, M. (2005). Metodología y tecnología cualitativas. *Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 145-170.
- Vásquez, G. (11 de Junio de 2015). *Control Interno: tipos de control y sus elementos básicos*. Obtenido de Actualícese: <https://actualicese.com/actualidad/2015/06/11/control-interno-tipos-de-control-y-sus-elementos-basicos/>
- Vincenty, R., & Figueroa, N. (27 de Abril de 2011). *Muestreo por conveniencia*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/selene1524/muestreo-por-conveniencia>
- Vivas, M. (13 de Enero de 2008). *Flujogramas*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/anieto61/flujogramas>

Zorrilla, J. (29 de Septiembre de 2015). *Estructura de Control Interno*. Obtenido de Fundamentos de Auditoría: <https://es.slideshare.net/JohnnyZorrillaRojas/la-estructura-de-control-interno>

Zorrilla, S. (2007). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: México Océan.

ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista no estructurada

Entrevista no estructurada: Vagni Jorge Alberto y Valinotti Gabriel.

1. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?

Vagni Jorge Alberto: La actividad principal de la empresa es la venta de artículos de ferretería y materiales del rubro agroindustrial.

Valinotti Gabriel: La empresa se desempeña en el área de la agroindustria y de ferreterías, vendiendo materiales varios.

2. ¿Cómo surgió la empresa y cuánto hace que esté en marcha?

Vagni Jorge Alberto: La empresa surgió en 1993 en un garaje, vendiendo todo tipo de caños, de diferentes tamaños y grosor, al pasar de los años la empresa empezó a crecer y se le fue agregando mercadería para la industria y por último se le agrego elementos para la agricultura, siendo hoy el establecimiento que estas observando.

Valinotti Gabriel: la empresa fue creada en 1993, actualmente tiene 24 años de funcionamiento, viendo una oportunidad de mercado en el área de ferreterías, después atacamos el mercado agroindustrial.

3. ¿Cómo ves a la empresa hoy en día y qué opinas de ella?

Vagni Jorge Alberto: Considero que la empresa ha crecido de una manera muy favorable, y sobre todo para Laguna Larga, porque la realidad es que no hay otro lugar con las mismas características que las nuestras, si bien en el pueblo tenemos a Rodamientos Laguna Larga S.R.L y en la localidad de Oncativo a Casa Lardelli S.R.L, la cual venden

productos muy similares, pero considero que mi empresa tiene un buen impacto en los clientes.

Valinotti Gabriel: en donde laboramos hay muchas empresas pequeñas que venden productos para un solo área, no como nosotros que vendemos todo. Ahora la empresa ha crecido en la comunidad y tenemos una clientela estable.

4. ¿Qué opinas de la competencia que nombraste anteriormente?

Vagni Jorge Alberto: Tanto Rodamientos Laguna Larga S.R.L como Casa Lardelli S.R.L son una competencia muy fuerte para mi empresa debido a la gran trayectoria que tienen.

Valinotti Gabriel: aunque sabemos que son nuestros competidores, no sabemos que tanto abarcan y como hacen sus ventas.

5. ¿Crees que le faltan objetivos para cumplir a la empresa, en caso positivo, cuáles?

Vagni Jorge Alberto: nosotros queremos que la empresa continúe siendo reconocida en la comunidad, que los clientes confíen en nosotros y que percibamos más ingresos.

Gabriel Valinotti: Si, la empresa siempre está pensando en objetivos para mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes. La misma tiene como objetivo mudarse de local el año próximo en festejo de sus 25 años de trayectoria, el establecimiento seria al frente de donde estamos actualmente con la idea de que sea auto servicio, donde el cliente pueda atenderse por sí mismo, este objetivo fue pensando en ellos. La idea se viene trabajando desde hace 2 años, con el propósito de optimizar el tiempo de los clientes, donde ellos puedan servirse a su manera, de acuerdo a sus tiempos y necesidades sin esperar ser atendidos.

6. Pensando en que su objetivo de mudarse de establecimiento el año próximo se cumpla, ¿Cerrarían este local?

Gabriel Valinotti: Si, este local se cierra y trasladaría todo a la nueva sucursal, en síntesis quedara por el momento una única sucursal.

7. ¿Cómo es la estructura formal de la empresa?

Vagni Jorge Alberto: No contamos con una estructura formal, debido a que soy el único dueño, si cuento con cuatro empleados, donde dos de ellos están encargados de las ventas, otro en la caja y Gabriel en la parte administrativa.

Gabriel Valinotti: cada quien se encarga de sus tareas y todos respondemos al dueño.

8. ¿Cuáles son los principales clientes y los principales proveedores de la empresa?

Vagni Jorge Alberto: La empresa cuenta con varios clientes, pero los principales son:

- ANTSAN S.A
- VAGNI JOSÉ LUIS
- FACYT I + D S.A
- ESTRUCTURAS METALICAS CARLO SACILOTTO E HIJOS S.A.

Proveedores también contamos con una gran variedad, ya que al encontrarnos frente la ruta llegan contantemente nuevos proveedores ofreciendo productos, pero a los que le realizamos las mayores cantidades de compras son:

- RUMBO S.R.L
- PROTEC ASOCIADOS S.R.L
- MOTOMEL S.A
- RODAMIENTOS IRIONDO S.R.L

Gabriel Valinotti: Nuestros más grandes clientes son Antsan y Facyt I+D S.A. Proveedores tenemos muchos, aunque la mayoría de los pedidos se los hacemos a proveedores que han trabajado con nosotros por mucho tiempo y ya conocemos sus materiales.

9. ¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa?

Vagni Jorge Alberto: somos una empresa familiar y queremos ser la mejor del mercado.

Gabriel Valinotti: La empresa no cuenta con misión, visión y valores pre establecidos.

10. Con respecto a la pregunta anterior, ¿Qué hace la empresa? ¿Para quién? ¿Cuáles son los compromisos de la misma?

Vagni Jorge Alberto: Esta empresa es el sustento de mi familia, nosotros trabajamos para vivir y mantener nuestras familias, nos importan nuestros empleados pero lo más importante es que la empresa produzca suficiente para pagar deudas, sueldos y que queden ganancias para la familia. La empresa tiene varios compromisos, entre ellos compromiso profesional, vocación, respeto entre nosotros los empleados de la organización y hacia los clientes.

Gabriel Valinotti: La empresa trata de satisfacer siempre las necesidades de los clientes de una manera eficaz y eficiente tratando que dichos clientes se conviertan en clientes potenciales. Para que la empresa sea reconocida en toda la Argentina por los productos que brinda, tratando de estar siempre innovada.

11. ¿Cuáles son los principales problemas con los que cuenta la empresa? ¿Por qué?

Vagni Jorge Alberto: Se cuenta con varios problemas, uno de ellos es la falta de control de stock, es un fallo muy grande para la organización ya que muchas veces se pierden ventas debido a que a veces los clientes nos piden productos que no tenemos, y esto sucede porque creemos que los tenemos pero cuando los vamos a buscar nos damos cuenta que nos quedamos sin.

Gabriel Valinotti: el gran problema que tenemos es que no se sabe quién nos debe y quien no, no se realiza un control de los clientes ni un seguimiento de cobros, esto es una gran problemática para la empresa.

12. Con respecto a los proveedores ¿Cómo realizan los pedidos? ¿Cuál es la forma de pago?

Gabriel Valinotti: Los proveedores vienen hacia la empresa, la mayoría de ellos vienen toman el pedido y a los días nos traen lo que encargamos, con respecto a la forma de pago, algunos directamente nos cobran cuando toman el pedido y otros nos cobran cuando nos traen la mercadería, en fin siempre es de contado al momento de entregarnos la mercadería o antes de la entrega, nunca a plazo.

13. ¿La empresa cuenta con lista de precio de sus proveedores?

Gabriel Valinotti: No, no contamos con lista de precio, eso es otro error, muchas veces viene un viajante, le compramos lo que nos parece que nos hace falta y al rato o al otro día cae otro viajante con las cosas a mitad de precio, eso nos pasa muy seguido.

14. ¿Qué fortalezas internas podría decir que tiene su empresa?

Vagni Jorge Alberto: Considero en primera instancia que una gran fortaleza es la calidad de los productos que tenemos, el buen compañerismo entre nosotros, que sin dudas

sin eso nada sería posible, y además me parece que la facilidad de compra que tienen los clientes, que en realidad no sé si es bueno o malo, debido que los clientes tienen la posibilidad de pagar a su manera y que eso para ellos está bueno, pero la empresa sale perjudicada debido a que no actualizamos los precios de venta.

15. ¿Qué oportunidades y amenazas externas cree que tiene la empresa?

Vagni Jorge Alberto: Como oportunidades creo que se puede ir de a poco convirtiéndonos en una empresa líder y poder seguir teniendo un gran crecimiento económico.

Como amenazas es una pregunta más complicada, pero podría decir que la inflación y la competencia es una de las cosas que más afecta a la empresa.

Gabriel Valinotti: tenemos la oportunidad de mejorar internamente para poder captar más clientes, la principal amenaza es la competencia.

16. Por ultimo ¿Qué debilidades considera que la empresa tiene?

Vagni Jorge Alberto: Como debilidades, la empresa tiene varias, mucho tiene que ver con los problemas que la empresa tiene, el escaso control de la mercadería, la falta de control en las deudas por cobrar, entre otras cuestiones que nombre anterior mente en los problemas.

ANEXO 2: Cuestionario

<i>AMBIENTE DE CONTROL</i>				
N°	Pregunta	Respuesta		Observaciones
		Si	No	
1	¿La empresa posee un código de conducta?			
2	¿La empresa organiza capacitaciones?			
3	¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño?			
4	¿La empresa comunica sus objetivos?			
5	¿Existe una adecuada separación de funciones?			
<i>ACTIVIDADES DE CONTROL</i>				
6	¿La evaluación de los empleados es por objetivos?			
7	¿Se realiza un informe mensual del desempeño de su área?			
8	¿Se verifica el registro de las transacciones?			
9	¿Las transacciones son registradas oportunamente?			
10	¿Al finalizar la jornada, los ingresos por ventas son depositados?			
11	¿Se realizan inventarios físicos periódicamente?			
<i>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</i>				
12	¿La empresa provee métodos o canales de comunicación?			
13	¿Se comunica oportunamente las solicitudes de crédito, para su aprobación?			
14	¿El administrador recibe oportunamente la información financiera?			
15	¿Se informa y orienta adecuadamente acerca de las funciones y responsabilidades de cada uno?			
<i>MONITOREO</i>				
16	¿Se realizan conciliaciones periódicas y en el tiempo establecido?			
17	¿Se realizan acción de supervisión a los empleados?			
18	¿Realizan arquezos de caja?			
19	¿Se evalúa al personal directivo?			

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3: Encuesta

Años de antigüedad como cliente: Menor a 1 año

Menor a 5 años

Mayor a 5 años

Marque la opción que corresponda.

1. Usted como cliente de la empresa ¿Saca mercadería a plazos mayores a los 15 días?

SI

NO

2. En caso que la respuesta anterior sea positiva, cuando usted va a pagar ¿Se le cobra al precio que compro la mercadería o se le cobra con precio actualizado?

Precio actualizado

Precio con fecha del día de la compra.

3. Teniendo en cuenta que la respuesta N°1 sea positiva, si usted debe y no se llega a abonar dentro de los 15 días los miembros de la empresa ¿Lo llaman para recordarle su deuda?

SI

NO

4. ¿Por qué elige comprar en GAS-CEM? Seleccione la opción que mejor se adecue a usted.

Fácil financiación Precios desactualizados Productos de buena calidad

5. ¿Recomendaría a GAS-CEM?

SI

NO