

Trabajo Final de Grado

Contador Público



Control Interno en el Proceso de Compras: Gestión de Stock y
Rotación de Mercaderías
para la empresa Toshi S.R.L.

Alumno: Kamada, Raúl Toshiaki
Legajo: CPB030622
DNI: 32851000
Tutor: Lic. González, Eduardo
Cdra. Fernández, María Jose
E-mail: raulkamada@gmail.com

Contenido

1. Título I: Introducción	5
1.1. Elección:	5
1.2. Tema:	5
1.3. Introducción:	5
1.4. Problema:	7
1.5. Justificación:	7
1.6. Objetivos	9
1.6.1. Objetivo General:.....	9
1.6.2. Objetivos Específicos:.....	9
2. Título II: Marco Teórico.....	10
2.1. Control Interno	10
2.1.1. Componentes de Control Interno	12
2.2. Procesos Básicos Contables	16
2.2.1. Gestión de Compras y Pagos	19
2.2.2. Gestión de Stock	21
2.3. Diseño de Procesos	27
3. Título III: Metodología.....	37
4. Título IV: Diagnostico.....	40
4.1. Reseña Histórica	40
4.2. Forma jurídica.	41
4.3. Propietarios.	42
4.4. Bases Estratégicas	42
4.4.1. Visión.....	42
4.4.2. Misión	42
4.4.3. Valores	42
4.5. Actividad Principal	43
4.6. Infraestructura	43
4.7. Ubicación geográfica.	43
4.8. Estructura	45
4.8.1. Organigrama	45
4.8.2. Tareas y funciones	45
4.9. Operaciones significativas.	48

4.9.1.	Características del sistema contable.....	48
4.9.2.	Principales políticas, entre ellas las contables.	48
4.9.3.	Medios de procesamiento de la información.	48
4.10.	Principales Clientes.....	49
4.11.	Principales Proveedores	49
4.12.	Proyectos en curso, aprobados o probables.....	49
4.13.	Análisis FODA	51
4.13.1.	Fortaleza	51
4.13.2.	Debilidades	52
4.13.3.	Oportunidad.....	53
4.13.4.	Amenaza.....	54
5.	Título V: Cronograma de Avance	55
5.1.	Diagrama de Gantt.....	55
6.	Título VI: Resultados Esperados.....	56
8.	Título VII: Conclusiones Finales	57
7.	Título VIII: Bibliografía Impresa	60
7.1.	Bibliografía Impresa	60
7.2.	Bibliografía Digital.....	61
8.	Título IX: Anexos	62
8.1.	Anexo I: Guía de Pautas para Entrevistas	62

Tabla 1: Clasificación de stocks	25
Tabla 2: Ficha Metodológica N° 1	37
Tabla 3: Ficha Metodológica N° 2	38
Tabla 4: Ficha Metodológica N° 3	38
Tabla 5: Tabla Resumen Metodológica	39
Tabla 6: Cronograma de Actividades.....	55
Ilustración 1: Proceso de Compras	16
Ilustración 2: Proceso de Ventas.....	17
Ilustración 3: Proceso de Pagos	18
Ilustración 4: Comportamiento cíclico de stock	26
Ilustración 5: Proceso administrativo como sistema abierto	28
Ilustración 6: Proceso y operaciones.....	29
Ilustración 7: Plano para el análisis de procesos.....	30
Ilustración 8: Símbolos del Flujograma vertical.....	32
Ilustración 9: Flujograma horizontal de una rutina de compra y recibo de material.....	34
Ilustración 10: Principales símbolos del flujograma de bloques	35
Ilustración 11: Ubicación Geográfica del Local Comercial	44
Ilustración 12: Ubicación Geográfica de Jardín América.....	44
Ilustración 13: Organigrama Toshi S.R.L.....	45

1. Título I: Introducción

1.1. Elección:

Proyecto de Aplicación Profesional (PAP)

1.2. Tema:

Control interno en el proceso de compras, stock y rotación de mercadería del Supermercado Toshi S.R.L.¹

1.3. Introducción:

En la actualidad, a nivel nacional se vive un contexto de incertidumbre, con altos índices de inflación y una reactivación lenta y paulatina del mercado, las empresas necesitan sostenerse competitivas. Por otro lado, el nivel de competencia entre empresas cada vez es más grande, y en el sector supermercadista la estrategia más adecuada para lograr posicionarse en el mercado debe estar basada en costos.

En este panorama, cualquier empresa, grande o pequeña, que quiera sostenerse en el tiempo necesitará tener un profundo y exhaustivo conocimiento en lo que refiere precios, rentabilidad y procesos internos, que le permita disminuir el costo interno y mejorar la oferta a sus clientes.

Supermercado Toshi S.R.L. es una Pyme del rubro supermercadista, radicada en la provincia de Misiones, dedicada a la compra y venta de mercaderías, más la producción y venta de panificados, donde su mayor fuente de ingreso es la primera. La empresa se encuentra en el rubro hace más de 45 años y cuenta con una pequeña sucursal en la misma localidad.

¹ Por confidencialidad se resguarda la verdadera razón social de la empresa.

Posee una estructura con aproximadamente 50 empleados, pero una alta centralización en los dueños fundadores; se caracteriza por procesos informales, y desarrollo de actividades claves como compras, gestión de stock y pagos a proveedores por idoneidad, pero sin una sistematización que arroje información fundamental para la toma de decisiones estratégica.

A partir de esta realidad, tanto externa como interna a la empresa, se propone realizar un análisis del circuito de compras, stock y rotación de mercaderías en la empresa, para así luego de ver si existe alguna debilidad, brindar una devolución más propuesta de mejoras para subsanar la deficiencia existente en el proceso.

A continuación se presenta la justificación del presente trabajo y los objetivos del mismo. En el Título II se desarrollan los principales conceptos teóricos que servirán de base para el desarrollo profesional posterior. En el Título III, se plantea la metodología de investigación que servirá de plataforma para desarrollar el análisis interno de la empresa, que está contenido en el Título IV. Finalmente, en el Título VI, se presentarán los resultados esperados, y posteriormente el Título VII bibliografía.

1.4. Problema:

En la actualidad se puede observar que por su crecimiento en los últimos tiempos, una de las problemáticas en el proceso de compras es que la misma ha ido teniendo ineficiencia con respecto al stock y rotación de sus mercaderías. Esto se debe a que el crecimiento de la empresa no fue de la mano al crecimiento de los sistemas y método de trabajo.

1.5. Justificación:

En el rubro supermercadista, desarrollar sistemas de compra y gestión de stock es fundamental para lograr efectividad tanto en la compra como en el rendimiento económico de la empresa. En contrapartida, las empresas pequeñas, en Argentina, se caracterizan por una alta informalidad en sus procesos, lo que repercute en su crecimiento a largo plazo como su competitividad en el mercado local y/o de influencia.

A partir de la primera aproximación a la empresa Toshi S.R.L., se detectaron falencias en los procesos administrativos, principalmente en la gestión de los insumos y productos, análisis de rotación, gestión de stock, y procesos asociados.

De acuerdo a Pungitore (2007), el análisis de costos es fundamental para cualquier empresa, ya que permitirá lograr el máximo objetivo de cualquier empresa: mejorar y/o sostener la rentabilidad. Desde esta perspectiva, la gestión de costos, la elaboración de procesos internos, el desarrollo de formalización de tareas, asignación de responsabilidades, e implementación de medidas de control, se vuelven fundamentales para la preservación de la empresa como de su patrimonio.

El análisis de costos no es herramienta suficiente para lograr el éxito económico y financiero de la empresa, sino que requiere del diseño e implementación de procesos

específicamente diseñados para cada empresa y adaptados a su realidad cotidiana. Es al respecto de esto, que Chiavenato (2001) aporta el desarrollo de conceptos fundamentales asociados a los procesos y flujogramas, que permitirán lograr un orden y estructuración de las tareas, funciones y actividades, detección de errores y desviación, y obtención de resultados específicos, observables y medibles.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General:

Analizar y proponer un sistema de control interno para la eficientización en el proceso de compras, gestión de stock y rotación de productos dentro de la empresa.

1.6.2. Objetivos Específicos:

- Analizar la situación interna de la empresa en relación al proceso de compras como así también identificar los problemas relacionados a este proceso, para febrero de 2018.
- Identificar la implementación de mecanismos de control interno en relación al stock de mercaderías, para febrero de 2018.
- Analizar los mecanismos de control interno en relación a la rotación de productos e identificar posibles problemas en el proceso, para febrero de 2018.
- Determinar los procesos de compra, stock y rotación de mercadería actuales, e identificar falencias, para febrero de 2018.
- Construir las herramientas de control interno de acuerdo a los procesos relevados y las falencias detectadas, para febrero de 2018.

2. Título II: Marco Teórico

2.1. Control Interno

El **Control Interno** según el informe COSO (2013: 4) se define como:

Un proceso llevado a cabo por el consejo de la administración y la dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

Uno de los focos centrales en la definición anterior, es “el grado de seguridad razonable”, exigiendo a los procesos de control brindar información certera, fidedigna, verídica y evidenciada, sobre el funcionamiento y dinámica interna de la organización. A esto, Newton (2009) agrega que el control interno se asocia a tareas de planificación, ejecución y control, que permitirán desarrollar una gestión eficiente de la organización para alcanzar los objetivos propuestos.

Siguiendo con estas definiciones, la INTOSAI (2016: 5) plantea cuatro objetivos del control interno que son relevantes:

- *Promover operaciones económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.*
- *Preservar el patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregulares.*
- *Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.*

- *Obtener datos financiero y de Gestión completos y confiables a través de informes oportunos.*

Por su parte Mora (2011) define al control interno como el plan de una organización y el conjunto coordinado de métodos y medidas que es llevada a cabo en la empresa para verificar con exactitud y seguridad toda su información contable. Busca la eficiencia y eficacia de todas las operaciones e incentiva al cumplimiento de los objetivos decididos por la gerencia.

De la misma manera Manrara Galan(1944) establece el control interno como un plan coordinado. La coordinación es llevada a cabo por la contabilidad quien controla todo lo posible entre las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos. El autor realiza una aclaración que la posibilidad de que exista fraudes o errores es que se confabulen dos o más empleados.

Analizando desde una perspectiva un poco más conceptual se encuentra Pungitore (2007) definiendo como un conjunto de normas, controles, consideraciones y aspectos a tener en cuenta por la organización que quiere llevar adelante el control interno. Debe evitar la posibilidad de errores o fraudes, como así también fomentar la seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización.

Finalmente podemos establecer que los controles internos se utilizan con el fin de detectar en un tiempo determinado, alguna desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos para cada empresa y de prevenir cualquier inconveniente que pueda perjudicar el logro de los objetivos. Promueven la eficiencia dentro de la empresa, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes. Coopers (1997).

2.1.1.Componentes de Control Interno

Partiendo de Coopers (1197) el control interno tiene cinco componentes relacionados entre sí que se derivan de la manera en que la dirección dirige la empresa y ellos son el ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

2.1.1.1. Ambiente De Control:

El entorno o ambiente de control es el conjunto de circunstancia y conductas que encuadran en el accionar de una entidad desde la figura del control interno.

El núcleo de una entidad es su personal (sus atributos individuales incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja.

Según Coopers (1997) los factores a considerar dentro del entorno de control serán la integridad y los valores éticos, la capacidad de los funcionarios de la unidad, el estilo de dirección y de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y responsabilidad, la estructura organizacional vigente y las políticas y prácticas de recursos humanos.

-Integridad y valores éticos: el control interno se sustenta en los valores éticos, la autoridad superior del organismo debe procurar promover, difundir y monitorear el cumplimiento de la misma, también dicha autoridad debe mediante actitudes y otros mecanismos crear una cultura apropiada. Los valores éticos deben marcar el comportamiento de todos los funcionarios, orientando hacia su integridad y compromiso profesional.

-Capacidad de los funcionarios de la unidad: cada responsable dentro de la entidad debe caracterizarse por poseer un nivel de competencia acorde a sus responsabilidades y obligaciones asumidas.

-Estilo de dirección y gestión y la manera en que la dirección asigna autoridad y responsabilidad: la autoridad superior es la encargada de hacer comprender a todos los subordinados el papel que cada uno deberá cumplir dentro del sistema de control interno. Por otro lado los estilos gerenciales pueden marcar el nivel de riesgo empresarial y pueden afectar al control interno, por ejemplo para crear una actitud

positiva de control interno en la organización, es el caso de una gerencia que más allá de afrontar riesgos tiene en cuenta todos los elementos necesarios para su seguimiento y así evitar riesgos improcedentes.

- Estructura organizacional vigente y las políticas: toda organización debe tener una estructura organizativa que pueda cumplir con su misión y objetivos, la que deberá estar plasmada en algún tipo de herramienta gráfica. Dicha herramienta grafica se debe formalizar con un organigrama que constituye el marco formal de autoridad y responsabilidades. Todo organigrama dentro de un organismo debe complementarse con un manual de organización donde se deben asignar responsabilidades, jerarquías, funciones, acciones y cargos.

-Políticas y prácticas de recursos humanos: siempre se debe buscar el mayor rendimiento del personal, dado que es el activo más valioso que posee cualquier organismo.

2.1.1.2. Evaluación De Riesgos:

La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, tiene que fijar los objetivos integrados en las actividades de ventas, producción, comercialización, finanzas, etc. para que funcione de manera coordinada. Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo, pero previa evaluación de los riesgos es necesario que los objetivos en cada nivel de la organización sean coherentes entre sí. Dicha evaluación de riesgos consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar el logro de los objetivos, a partir de ello, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados.

2.1.1.3. Actividades De Control:

Consiste en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las directrices de la dirección, también buscan asegurar que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro el logro de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control se pueden dar en todos los niveles de la organización, son llevadas a cabo por el personal y según el tipo de objetivos se pueden dividir en tres

categorías que son: las operacionales, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la legislación aplicable.

2.1.1.4. Información Y Comunicación:

Es necesario identificar, almacenar y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permitan a cada uno asumir sus responsabilidades. La información se obtiene a partir de los sistemas que generan informes que contienen información operativa, financiera y todo aquello para el cumplimiento de la dirección y control de la organización. La comunicación se debe dar a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo e inversamente para que sea eficaz.

2.1.1.5. Supervisión:

Resulta necesario realizar un monitoreo de los controles internos, este proceso debe comprobar que existe un adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Para ello se realizara a partir de supervisión continua o evaluaciones periódicas o una combinación de ambas.

Los sistemas de control interno pueden atravesar una evolución con el tiempo, dado que puede perder eficacia o dejar de ser útil por motivos tales como la incorporación de un nuevo empleado, defectos en la formación y supervisión, restricción de tiempo y recursos.

El alcance y las frecuencia de la evaluaciones se determinaran en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de monitoreo.

Existe una gran variedad de actividades que permiten efectuar un seguimiento de la eficacia del control interno. Algunas de ellas son:

- Los diferentes directores de explotación comprueban que el sistema de control interno continúa funcionando a través del cumplimiento de sus funciones de gestión.
- Las comunicaciones recibidas de terceros confirman la información generada internamente.
- Una estructura adecuada y unas actividades de monitoreo apropiadas permiten comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes.

- Los datos registrados por los sistemas de información se comparan con los activos físicos.

- Los auditores internos y externos periódicamente proponen recomendaciones a mejorar los controles internos. Se identifican posibles deficiencias y se proponen vías de actuación a la dirección, respaldadas, a veces, con informaciones útiles para determinar la relación coste-beneficio (Coopers, 1997).

2.2. Procesos Básicos Contables

Al hablar de procesos básicos contables comenzamos con una de las más importantes para el desarrollo del trabajo y la misma es compras, para ello Pungitore (2007) establece que la función consiste en obtener los recursos materiales necesarios para llevar adelante la organización. Normalmente en las grandes empresas, a esta área lo denominan abastecimiento y siempre está a la búsqueda de las mejores condiciones de contratación.

Siguiendo al autor, determina la importancia de tener segregado ciertas funciones que llevan a mejorar el control y transparencia dentro del proceso de compras. Para ello se debe tener en cuenta la segregación de:

- Recepción, almacenamiento de la mercadería y control de calidad.
- Control y aprobación de facturas de proveedores.
- Pago a proveedores.
- Las registraciones contables de las operaciones de compras y pagos. (Pungitore 2007)

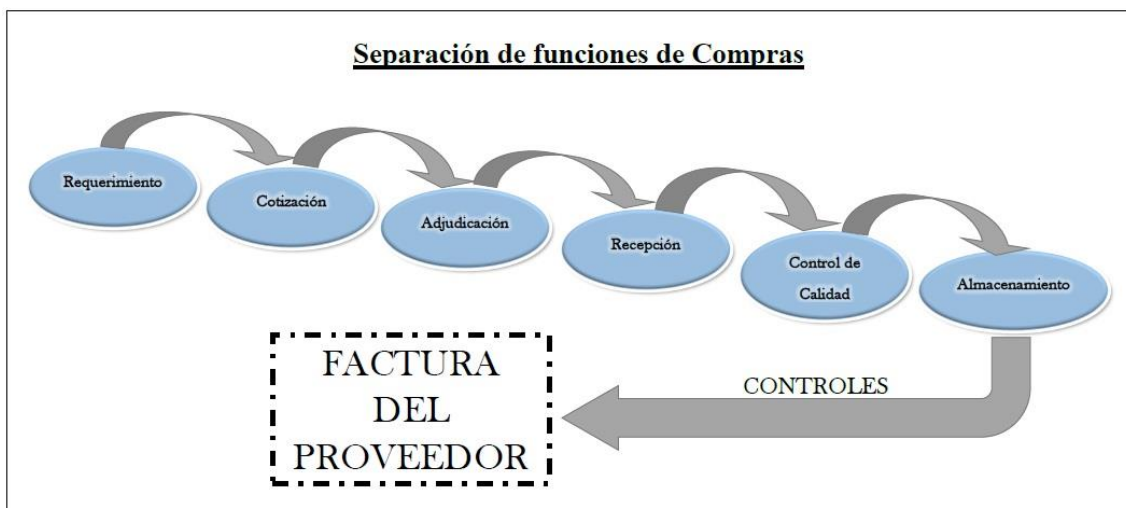


Ilustración 1: Proceso de Compras

(Fuente: elaboración propia en base a Pungitore, 2007: 60)

Por otra parte las ventas son el conjunto de actividades donde la empresa entrega un bien o presta un servicio a otra o a un consumidor y por ello en contraposición recibe generalmente dinero pero también puede ser una promesa de pago futuro (Pungitore 2007). Como en todos los procesos, el autor hace mucho hincapié en la separación de funciones, teniendo mucho cuidado que ningún sector tenga a su cargo más de una de las siguientes funciones:

- Realización y aprobación de la venta.
- Aprobación de créditos
- Despacho de mercaderías
- Facturación de la venta
- Cobranza de la venta.
- Registración de las operaciones efectuadas. (Pungitore 2007)

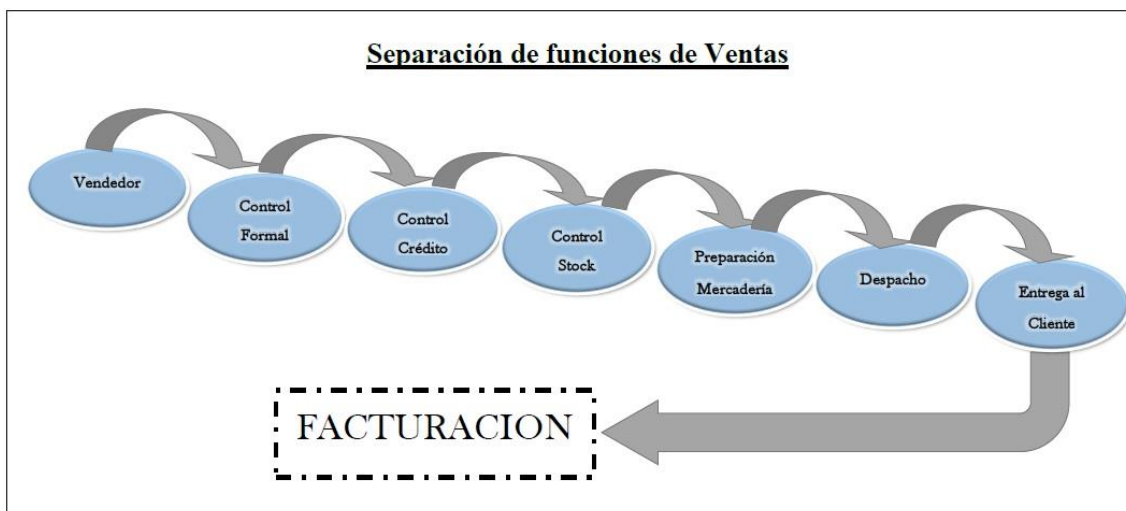


Ilustración 2: Proceso de Ventas

(Fuente: elaboración propia en base a Pungitore, 2007: 111)

En el proceso de cobranza, Pungitore (2007) menciona que, es el momento donde se hace efectivo la recepción de dinero o equivalente según lo convenido en el momento de la venta. Dentro de la misma también se debe tener recaudos sobre la segregación de funciones entre:

- Cobranza

- Ventas
- Aprobación y otorgamiento de créditos
- Despacho/expedición de la mercadería
- Facturación
- Registración contable

Y dentro de la función cobranzas:

- Apertura de la correspondencia
- Manejo de fondos
- Control y registración de la cobranza. (Pungitore 2007)

Pungitore (2007) finalmente en el proceso de pagos, establece que dicho proceso es la cancelación de obligaciones anteriormente adquiridas, éstas obligaciones fueron adquiridas por las compras realizadas, por servicios recibidos, gastos, etc. Con el fin de tener un ambiente de control adecuado es importante tener en claro que estas funciones no recaigan a una sola persona o una sola área y la misma se observa en el siguiente gráfico:

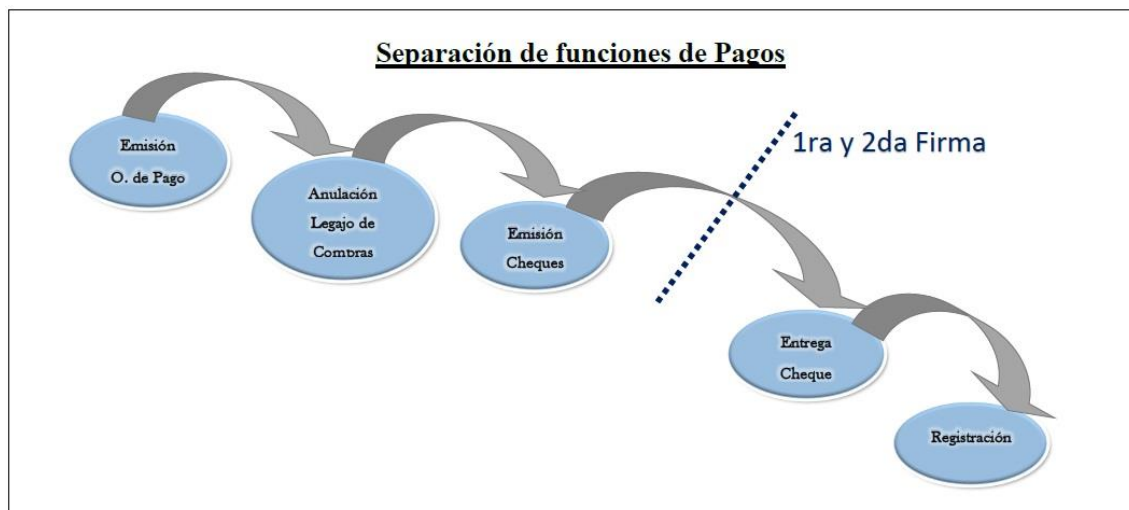


Ilustración 3: Proceso de Pagos

(Fuente: elaboración propia en base a Pungitore, 2007: 94)

2.2.1. Gestión de Compras y Pagos

Anaya Tejero (2011) Para poder empezar a hablar de la gestión de compras, primero debemos hacer la distinción entre dos conceptos que muchos lo suelen tomar como sinónimo; -aprovisionar- es una función llevado a cabo para tener a disposición de la empresa todos los productos, bienes y servicios del exterior que necesite para su normal actividad pero –comprar- es una función más restringida que se encuentra dentro del concepto anterior. La misma tiene por objeto adquirir bienes y servicios que la empresa necesita, asegurándose la provisión de bienes y servicios en tiempo, calidad y precio.

La diferenciación realizada por el autor anterior, se mantiene también para Escudero Serrano (2011) donde detalla la mínima diferencia entre los dos conceptos definiendo a aprovisionar como abastecerse de lo necesario y comprar significa adquirir un bien.

La función de compras tiene las siguientes actividades básicas Anaya Tejero (2011, p.83):

1-Evaluacion y clasificación de proveedores

2-Mantenimiento de un archivo actualizado de productos, con sus características técnicas, códigos de identificación, suministradores de los mismos, precio y condiciones de entrega y pago.

3-Negociacion permanente de precios, calidades, presentaciones y plazos de entrega en función de las previsiones de compra y calificación de proveedor.

4-Prevision de compras en sus aspectos tanto técnicos como económicos y financieros.

5-Planificación de pedidos por artículos y proveedor, determinando los volúmenes de pedidos y fechas de lanzamiento previstas.

6-Preparación de órdenes de compra, lanzamiento de pedidos y seguimiento del mismo, hasta su recepción y control de calidad en su caso.

7-Solventar discrepancias en la recepción del producto.

8-Analizar variaciones en precio, plazos de entrega y calidad.

Por su parte, Gutiérrez (2007) establece que la logística dentro de la gestión de compras, tiene como un objetivo tratar de contratar a los proveedores que más beneficio puedan dar, para poder aprovisionarnos y así lograr que los productos que se adquieren; sea en tiempo y forma, de calidad y en las condiciones que más nos favorecen en el menor costo.

Siguiendo el mismo razonamiento Martínez Moya (2007), define que como objetivo en la gestión de compras es cumplir con las necesidades de la empresa con elementos externos a la misma pero teniendo en cuenta la maximización del valor del dinero invertido. Todos los objetivos que puedan ser llevados a cabo por parte del área de compras, tienen que tener una concordancia con el resto de las áreas para lograr el objetivo integral de la empresa.

Por otro lado, para poder realizar los pagos, se establece necesariamente la verificación de las facturas. Dentro de la gestión de pagos es importante previamente a pagar al proveedor, efectuar ciertos análisis y la misma son: verificar que lo facturado corresponde con lo recibido, controlar que la orden de compras sea igual a lo solicitado por el agente de compras y que lo detallado en la orden de compras sea según lo pactado (Del Rio González 2012).

La eficiencia en la gestión de pagos para Vals Pinós (2003) corresponde a la misma ideología que mencionamos anteriormente y que es aquella que se consigue de los proveedores las condiciones más favorables para nosotros, verificando el cumplimiento de todas las obligaciones pactadas con la menor pérdida posible para el acreedor y no es aquella que procura retrasar todo los pagos el mayor tiempo posible.

2.2.2. Gestión de Stock

2.2.2.1. Concepto

Según Pungitore (2007) existencia es definido como una gran variedad de elementos como materia prima, mercadería, repuestos, útiles de oficina, entre otros. La gestión de stock de todas las existencias de la empresa, de resignar sus movimientos y sus stocks en distintos momentos es llevado a cabo por el sistema de stock. Dicho sistema solo se restringe a procesar los movimientos de existencias originados en otros sistemas como compras ventas y devolución.

En los sistemas de stock es muy importante que se puedan admitir:

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

(Pungitore 2007)

Para encontrar las soluciones al problema dentro de la gestión de stock, existe la posibilidad de crear modelos teóricos que en general tiene las siguientes características

Del Rio González (2012, p.II32):

a-El precio de compra y el costo de fabricación (unitarios) son constantes o variables

b-La ruptura del stock (agotamiento del mismo) provoca un costo (constante o variables).

c-El costo de almacenamiento es constante o variable.

d-La demanda puede ser conocida o solamente estimada (calculada en términos probabilísticos y a su vez constante o variables)

e-Las unidades de las cantidades demandas, pueden ser discretas o continuas.

f-La distribución en el tiempo de las salidas de stock, produce salidas continuas o discontinuas que a su vez pueden ser constantes o variables.

g-El plazo de entrega, el tiempo que media entre el momento en que las mercancías entran en el almacén, es conocido o estimado, lo cual provoca la existencia de un costo de renovación del pedido.

h-La distribución, en el tiempo de las cantidades ingresadas de stock que pueden ser continuas o discontinuas.

Por otra parte, el autor define el costo de dos maneras, “la primera puede significar la suma de esfuerzos y recursos para producir algo; o bien se refiere a lo que se sacrifica o se desplaza en lugar de la cosa elegida” (Del Rio González 2012). También hace mención al costo de manera económica, representado así toda inversión necesaria para fabricar y vender un producto. Este costo tiene varias clasificaciones y la misma son: Costo de Producción, Costo de Distribución, Costo Administrativo y Costo Financiero.

Mauleón Torres (2013) sostiene lo mismo que el anterior autor, donde establece que es un medio para garantizar el servicio al cliente y define al stock como una provisión de artículos en espera para ser usado luego con el objetivo de disponer:

- De la cantidad necesaria.
- En el momento oportuno.
- En el lugar preciso.
- Y con el mínimo coste.

Dentro del stock están asociados dos clases de costos, que son los costos de posesión y costo de no posesión. Cuando se tiene almacenados los productos, se genera costo de posesión y la misma consiste en tener costo financieros como ser los intereses por el dinero invertido, el costo de almacenamiento propiamente dicho, seguros, impuestos, costo por daños o roturas, obsolescencia y el costo de administrar el producto almacenado. Por otra parte el costo de no posesión pueden ser por temas comerciales como ser pérdidas de ventas, pérdida de clientes o deterioro de la imagen, o por temas administrativos y de transporte como un costo de segundo envío por algún error (Mauleón Torres, 2006).

Desde la mirada de Horngren (2012), una mirada más técnica, define costo como sacrificio de recursos para lograr un objetivo específico. La misma significa que es la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir un bien o servicio.

El autor realiza diferentes clasificaciones, la primera diferencia es el costo real y el costo presupuestado donde, el costo real es un costo histórico que ya se incurrió en el pasado y el costo presupuestado en cambio es un costo pronosticado, apuntando hacia el futuro. Otra de las clasificaciones es que los costos directos tienen relación directa con el objeto de costo en particular pero en los costos indirectos es difícil identificarse con un objeto en particular. También define los costos variables como un costo que cambia totalmente en proporción con los cambios en el nivel de actividad o volumen total pero en contra posición tenemos a los costos fijos que se mantienen estables ante dichos cambios (Horngren, 2012).

Según Martin Gomez (2017), el stock es el conjunto de mercaderías que posee una empresa, almacenado en un espacio determinado, puede estar en tránsito o siendo utilizado como materia prima y se encuentra en un proceso de producción. Existe un stock optimo donde se garantiza mantener la demanda o al consumo de materiales para la producción y minimiza los costos de mantenimiento.

2.2.2.2. Clasificación

Martin Gomez (2017) establece una clasificación de stock para poder analizar de manera coherente los stocks de una empresa:

Criterio	Tipo	Descripción
<i>Por su duración:</i>	Perecedero	Se deterioran con el paso del tiempo.
Tiempo de vida útil de la mercancía	No perecedero	Apenas se ven afectados por el paso del tiempo.
	Con fecha de caducidad	No se pueden vender después de una fecha concreta.
<i>Por su aplicación:</i>	Comercial	Productos que componen el surtido de la empresa (oferta comercial).
Utilidad que tienen las mercancías para la empresa	Industrial	Productos que se incorporan al proceso productivo.
<i>Por su función:</i>	De ciclo	También denominados normales, cubren la demanda habitual en la empresa.
Papel que cumplen en la empresa	De seguridad	Tienen la función de evitar roturas de stock.
	De especulación	Se aprovechan precios bajos para comprar más de lo habitual.
	De anticipación	Destinados a servir posibles ventas estacionales o especiales.
	En tránsito	Todas las mercaderías inmersas en los distintos canales de producción o comercialización.
	Muerto	Todas las mercancías que ya no tienen ningún uso para la empresa.
	Dormido	Aquella parte de las mercancías que no se han utilizado en mucho tiempo.
	Reutilizable	Mercancías desechadas que pueden ser utilizadas completamente o parcialmente.
<i>Por su gestión:</i>	Operativo	Los reaprovisionamientos de mercancías que se utilizan habitualmente.
Incidencia en la gestión de las	Físico	Cantidad de producto disponible en el almacén, en un

Criterio	Tipo	Descripción
existencias		momento dado.
	Neto	Stock físico menos los pedidos no servidos a clientes.
	Disponibles	Stock neto más los pedidos no recibidos de los proveedores.
<i>Por su valor:</i>	Sistema ABC	Grupo A: pocas unidades físicas (20%) que tienen mucho valor económico (80%).
Valor económico que representan en relación con el stock total		Grupo B: porcentaje medio respecto a las unidades físicas (40%) y respecto al valor económico (25%).
		Grupo C: muchas unidades físicas (40%) que representan poco valor económico (5%)

Tabla 1: Clasificación de stocks

(Fuente: Elaboración propia en base a Martín Gómez, 2017)

2.2.2.3. Herramientas de Gestión de Stock

Para Martín Gómez (2017) la gestión de stock de una empresa es un proceso circular donde comienza con la previsión de la demanda, luego pasa a una segunda instancia con el análisis de stock, en tercer lugar el mantenimiento de stocks y finalmente el control de stocks y reposición de mercancías. Tiene como objetivo principal establecer un equilibrio entre el costo de stock y el nivel de servicio de atención al cliente.

- Previsión de la demanda: es realizada por el departamento comercial de la empresa para poder determinar eficiencia el volumen de venta de la empresa, para cada producto en un periodo de tiempo. Con esto también podremos determinar las compras de la empresa.
- Análisis de stock: en esta etapa vemos el comportamiento que presentan los stocks y por ello debemos saber la cantidad mínima, óptima y máxima de mercaderías que debe tener el área de almacén en todo momento.

El comportamiento más habitual es el cíclico, según como se representa en el siguiente gráfico:

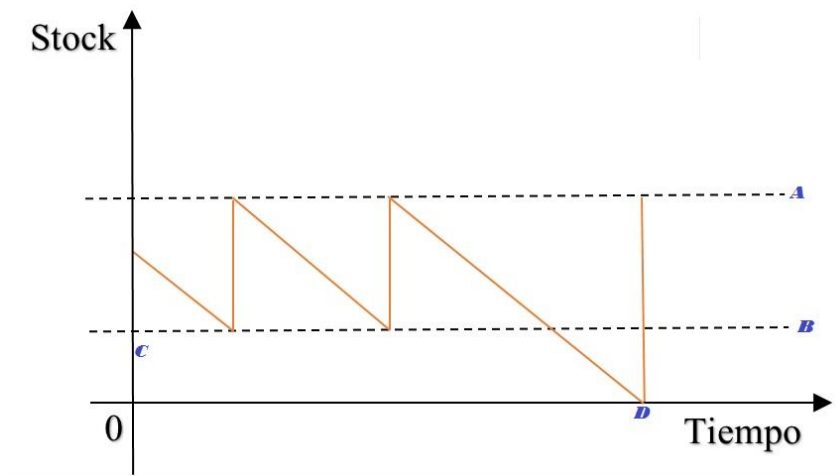


Ilustración 4: Comportamiento cíclico de stock

(Fuente: elaboración propia en base a Martín Gomez 2017: 55)

- A. Stock máximo: es la cantidad máxima de producto que es conveniente almacenar para mantener un servicio de atención al cliente de total calidad al menor costo posible.
- B. Stock mínimo: es la cantidad mínima de mercadería necesaria para poder hacer frente a los pedidos de los clientes y no quedar desabastecido.
- C. Stock de seguridad: cantidad de producto que hay que tener almacenada como garantía de mantenimiento de stock mínimo en la peor de las situaciones posibles.
- D. Rotura de stock: se produce cuando existe agotamiento súbito de mercaderías. Por motivo de una rotura de stock puede derivar a distintos problemas como ser la pérdida de clientes, pérdida de rentabilidad, caso contrario un aumento de rentabilidad que es cuando un cliente no atendido con un producto decide llevar otro de calidad superior.

- **Mantenimiento de stock:** en este punto se determina la cantidad de unidades que es necesario comprar para mantener los niveles de stock previsto bajo condiciones de costo eficiente.

Martin Gómez (2017) plantea que para poder analizar el mantenimiento de stock se utiliza el modelo de Wilson, que se basa en supuestos básicos como que las ventas son constantes en el tiempo, costo de almacenamiento y la emisión de pedidos son constantes. Para este modelo se calcula el volumen óptimo de pedido desde los costos totales y el costo total es la suma de los costos de adquisición más el costo de emisión de pedidos.

- **Control de stocks y reposición de mercaderías:** a través de un sistema de revisión periódica y sistema de revisión continua se controla el stock real y el inventario. Para Martin Gómez (2017) el sistema de revisión periódica consiste en realizar el recuento físico de mercaderías que existen en el área de almacenamiento como así también en toda la empresa por otra parte el sistema de revisión continua se trata de actualizar el nivel de existencia de manera inmediato cada vez que se produce una nueva entrada o salida.

2.3. Diseño de Procesos

Se comenzara observando los procesos en lugar de los departamentos debido a que teniendo un panorama de un proceso, tenemos una perspectiva más relevante sobre la manera en que trabaja una empresa (Krajewski, 2013).

Para Chiavenato (2001) la estrategia es puesta en marcha por medio de una acción empresarial y para ser eficaz se necesita planear, organizarse, dirigirse y controlarse, lo cual esto en su conjunto se constituye en un proceso administrativo que

individualmente cada uno de estos procesos serian simplemente una función administrativa. El proceso administrativo es un medio donde se integra diferentes actividades y así se puede poner en marcha la estrategia empresarial.

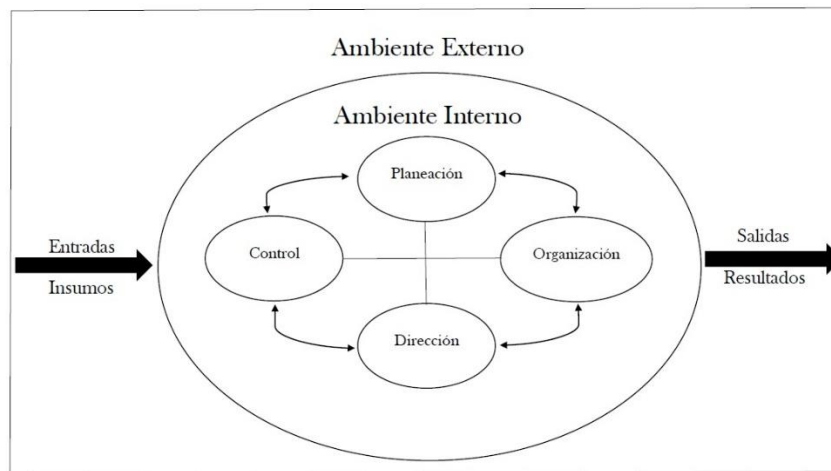


Ilustración 5: Proceso administrativo como sistema abierto

(Fuente: elaboración propia en base a Chiavenato, 2001: 132)

Por su parte podemos ver que (Krajewski, 2013) también establece un concepto similar a Chiavenato que todos los procesos tienen una entrada donde detalla que pueden ser una combinación de recursos humanos, materiales terreno, entre otros. Un proceso donde tiene su propio conjunto de objetivos que integra un flujo de trabajo que va más allá del límite de un departamento y puede requerir de las asistencias de varios departamentos. En el final del proceso se encuentra la salida para los clientes donde normalmente son los productos o servicios destinados a ellos.

Procesos y Operaciones

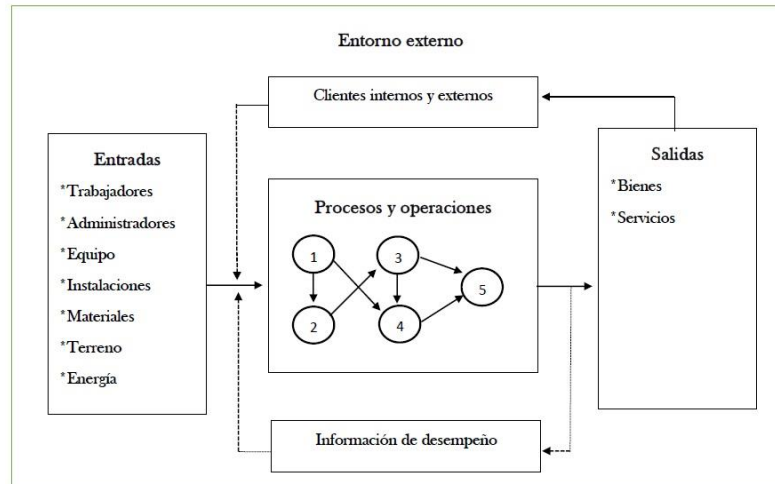


Ilustración 6: Proceso y operaciones

(Fuente: elaboración propia en base a Krajewski, 2013: 04)

Krajewski (2013) Cada proceso y cada persona en una organización tiene clientes; algunos son clientes externos que pueden ser usuarios finales o intermediarios que compran los bienes o servicios terminados a la empresa, otros pueden ser clientes internos que pueden ser empleados en una empresa cuyas entradas a los procesos son las salidas de procesos anteriores. Al igual que lo anterior, cada proceso y cada persona en una organización depende de proveedores que pueden ser externos como los otros negocios o personas que proporcionan de recurso, servicios, productos y materiales o proveedores internos.

El autor define que en toda la organización deben dar mucha importancia al análisis de procesos, porque ellos se enfocan en cómo se hace el trabajo. En el enfoque sistemático podemos apreciar seis pasos para el análisis del proceso:

Plano para el análisis de procesos

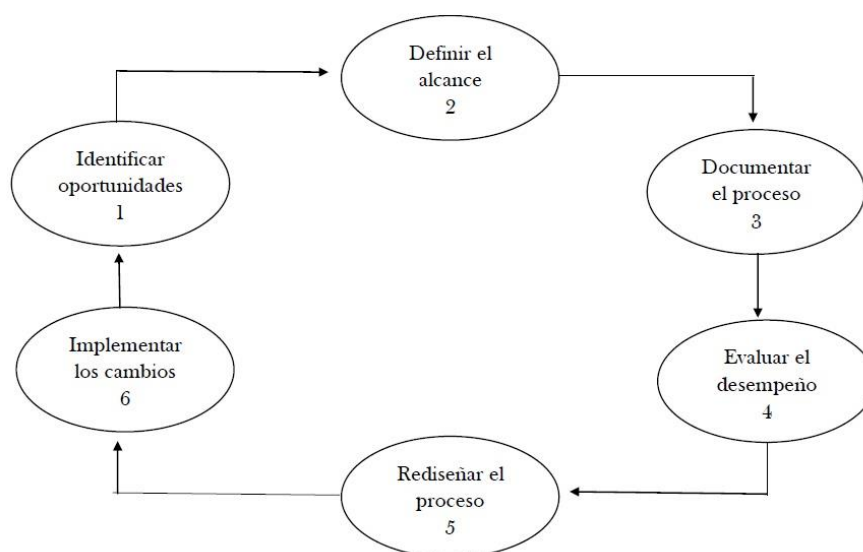


Ilustración 7: Plano para el análisis de procesos

(Fuente: elaboración propia en base a Krajewski, 2013: 121)

Paso 1: Identificar oportunidades:

Para poder identificar oportunidades los administradores deben poner atención en los cuatros procesos centrales que son:

- Relación con el proveedor
- Desarrollo de nuevo servicio/producto.
- Satisfacción de ordenes
- Relación con el cliente.

Paso 2: Definir el alcance:

En este paso se determina el límite hasta donde se analiza el proceso. La administración debe asignar recursos para mejorar un proceso según el alcance de la misma. En un proyecto que maneja un proceso central importante, normalmente se

establece uno o más equipos. Este equipo de diseño consiste en personas experimentadas que trabajan en uno o más pasos del proceso. Por otro lado, otro recurso puede ser especialistas de tiempo completos llamados facilitadores internos o externos donde capacitan al equipo de diseño anteriormente mencionado dado que ellos conocen la metodología del análisis de proceso.

Paso 3: Documentar el proceso:

El analista debe documentar los procesos luego de que haya sido establecido el alcance del analista. La documentación incluye hacer una lista de entradas del proceso, proveedores, salidas y clientes. Para comprender los pasos se suelen realizar diagramas, tabla y gráficas.

Existen 5 técnicas para documentar el proceso y ellos son: Krajewski (2013, p.129)

- *Diagrama de flujo en carriles: es una representación visual que agrupa en carriles las áreas funcionales responsables de diferentes subprocesos. Es más apropiado cuando el proceso de negocios pasas las fronteras de varios departamentos. Los carriles se etiquetan según los grupos funcionales que representa y se pueden arreglar en forma horizontal o vertical.*
- *Planos de servicios: es un diagrama de flujo especial de un proceso de servicio y muestra que pasos tienen un alto contacto con el cliente.*
- *Técnicas de medición del trabajo: la documentación del proceso no estaría completa sin estimaciones de tiempos promedio para cada paso del proceso.*
- *Diagramas de proceso: es una manera organizada de documentar todas las actividades realizadas por una persona o grupo de personas en una estación de trabajo, con un cliente o trabajando con*

ciertos materiales. Analiza un proceso usando una tabla y proporción información acerca de cada paso del proceso.

○ Diagrama de flujo: un diagrama de flujo rastrea el flujo de información, clientes, equipo o materiales a través de los diferentes pasos de un proceso. Los diagramas de flujo no tienen un formato preciso y suelen dibujarse con cuadros, líneas y flechas.

Siguiendo a Chiavenato (2001) podemos encontrar que para el autor, los procedimientos se transforman en rutinas y son explicados por los flujogramas. Dado la importancia que le da a esta modalidad de procedimiento estandarizado, vamos a detallar los distintos tipos que existen:

- Flujograma Vertical: la misma refleja simbólicamente un procedimiento que llevan a cabo varias personas, donde cada uno realizan una tarea distinta o simplemente sirve para describir la rutina de una persona. Chiavenato (2001)






<u>Símbolos del Flujograma vertical (Convención universal)</u>	
	El círculo significa una operación (una etapa o subdivisión del proceso). Una operación se realiza cuando se crea, se modifica o se extrae algún artículo.
	La flecha o círculo pequeño corresponde a un transporte o la tarea de llevar algo de un local a otro. Ocurre cuando un objeto, un mensaje o documento se desplaza de un lugar a otro.
	El cuadrado indica inspección, verificación o control, sea de cantidad o de calidad. Es la verificación o fiscalización, sin que haya realización de operaciones.
	La letra D representa una demora o un retraso, bien sea por congestión, por distancia o por espera de alguna medida que debe tomar otra persona. Significa una espera o un aplazamiento por agenda o la llegada de un elemento del que dependa la continuación del proceso.
	El triángulo con el vértice hacia arriba o hacia abajo representa una parada definitiva o muy prolongada. Puede ser un almacenamiento (cuando se trata de materiales) o un archivo (cuando se trata de documentos).

Ilustración 8: Símbolos del Flujograma vertical

(Fuente: elaboración propia en base a Chiavenato, 2001: 187)

Este tipo de flujograma hace hincapié en la secuencia de la rutina o el proceso, tiene una gran utilidad en especial dentro del área de planeación de métodos y procesos de trabajo, para poder establecer un procedimiento de rutina, para ver las secuencias de las operaciones, etc.

- Flujograma Horizontal: usa los mismos símbolos que en el flujograma vertical y hace mucho hincapié en los órganos o las personas involucradas en el procedimiento. El beneficio de utilizar este tipo de modelo es porque procedimientos que involucra muchos órganos, permite comparar gráficamente la parte de las tareas que le corresponde a cada uno y así tener una idea de la participación de cada uno y coordinar los trabajos. Chiavenato (2001)

Flujograma Horizontal de una rutina de compra y recibo de material

	Flujograma de una rutina de compra y recibo de material	Sección de compras						Almacenamiento			
		Jefe	Asistente	Comprador	Revisor	Apuntador	Encargado del transporte	Jefe	Almacenista	Exportador	Revisor
1	Recibe el pedido	▽									
2	Verifica el inventario		□								
3	Realiza la toma de precios			○							
4	Actualiza la compra	◇									
5	Elabora el pedido				○						
6	Recibe la mercancía					▽					
7	Revisa la mercancía				□						
8	Remite y distribuye						○				
9	Recibe y distribuye							▽			
10	Apila la mercancía								△		
11	Orienta a los solicitantes									○	
12	Revisa										□

Convención:

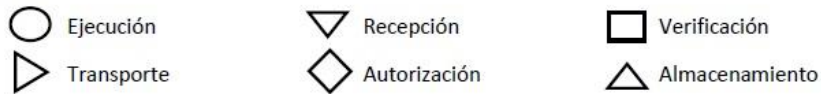


Ilustración 9: Flujograma horizontal de una rutina de compra y recibo de material

(Fuente: elaboración propia en base a Chiavenato, 2001: 189)

- Flujograma de Bloques: se basa en una secuencia de bloques encadenados entre sí, donde cada bloque tiene un significado. Una de las ventajas es que utiliza una simbología más amplia y variada, y por otro lado no se restringe únicamente en filas y columnas como las anteriores. Chiavenato (2001)

Principales símbolos del flujograma de bloques

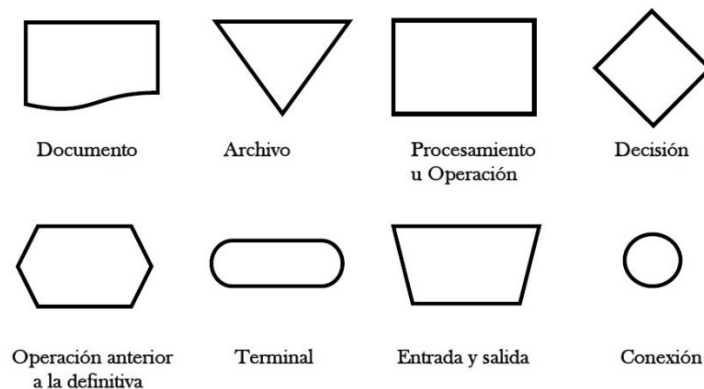


Ilustración 10: Principales símbolos del flujograma de bloques

(Fuente: elaboración propia en base a Chiavenato, 2001: 190)

Paso 4: Evaluar el desempeño:

Las métricas son mediciones de desempeño para el proceso y los pasos dentro de él. Las métricas y la información del desempeño completan la documentación de un proceso. Se pueden presentar de varias maneras, algunas veces se agregan directamente al diagrama de flujo o diagrama del proceso, pero si los números de la métrica crece mucho, una opción es crear una tabla de apoyo para el diagrama. Existen distintos tipos de herramientas útiles para comprender las causas del problema: Krajewski (2013, p. 131-134)

- Listas de verificación: lo utilizamos para registrar la frecuencia de ocurrencia de fallas del proceso.
- Histogramas y gráficos de barras: el histograma es un resumen de datos medidos en una escala continua que muestra la distribución de frecuencias de alguna falla del proceso y los gráficos de barras son una serie de barras que representa la frecuencia de ocurrencia de las características de los datos medidos como sí o no.
- Gráficas de Pareto: son gráficas de barras en la cual los factores se colocan en el eje horizontal en orden decreciente de frecuencia.

- *Diagramas de dispersión: es una gráfica de dos variables que muestra si están relacionadas.*
- *Diagramas causa – efecto: es un diagrama que relaciona un problema de desempeño clave con sus causas potenciales.*
- *Graficas: son representaciones de datos en una variedad de formatos pictóricos, como por ejemplo graficas de líneas y diagrama de pastel.*

Paso 5: Rediseñar el proceso:

En la misma se realiza un análisis del proceso y su desempeño en la métrica seleccionada debe revelar diferencias entre el desempeño real y el deseado. En este paso se incluye a las personas con lluvias de ideas o preguntas.

Paso 6: Implementar los cambios:

La implementación es más que desarrollar un plan y llevarlo a cabo, dado que existen variables que pueden llevar a ciertas complicaciones como ser la resistencia al cambio de las personas.

3. Título III: Metodología

En el presente trabajo se desarrollará una investigación de carácter Exploratorio Descriptivo, mediante el cual se pretende realizar un acercamiento a la realidad de la empresa Toshi S.R.L., con el objetivo de observar las variables de injerencia del TFG con diferentes instrumentos.

En primera instancia se utilizarán entrevistas como técnica, con metodología cualitativa, y guía de pautas como instrumento básico. Se realizará un muestreo intencional, seleccionando como entrevistados a los dos dueños de la sociedad, como empleados de puestos jerárquicos e informantes claves que al momento de realizar el relevamiento en terreno se consideren pertinentes y/o necesarios.

Investigación	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Tipo de Fuente	Primaria
Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de Pautas
Muestreo	Intencional No Probabilístico
Muestra	2 Dueños 3 empleados Jerárquicos Otros informantes claves.

Tabla 2: Ficha Metodológica N° 1

(Fuente: Elaboración Propia)

Se realizará un relevamiento documental en la empresa Toshi S.R.L. sobre los procesos de compra, stock y ventas, balances, documentos estratégicos, etc., el objetivo es realizar un relevamiento de procesos y análisis de indicadores financieros importantes.

Investigación	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Tipo de Fuente	Secundario
Técnica	Análisis Documental
Instrumento	Análisis Crítico
Muestreo	Intencional No Probabilístico
Muestra	A definir

Tabla 3: Ficha Metodológica N° 2

(Fuente: Elaboración Propia)

Finalmente, con el objetivo de observar la dinámica y los procesos en la práctica y cotidianeidad de la empresa, se desarrollaran observaciones participantes de los principales procesos básicos orientados al stock y análisis de rotación. Para esto se realizaran observaciones durante dos semanas, en periodos diferentes para observar la actividad que desarrollan los empleados tanto administrativos como personales operativos.

Investigación	Descriptivo
Metodología	Cualitativa
Tipo de Fuente	Primario
Técnica	Observación Participante
Instrumento	Planilla de Observación
Muestreo	Intencional No Probabilístico
Muestra	A definir

Tabla 4: Ficha Metodológica N° 3

(Fuente: Elaboración Propia)

OBJETIVO	Investigación	Metodología	Tipo de Fuente	Técnica	Instrumento	Muestreo	Muestra
Analizar la situación interna de la empresa en relación al proceso de compras como así también identificar los problemas relacionados a este proceso, para febrero de 2018.	Exploratorio	Cualitativa	Primaria	Entrevista	Guía de Pautas	Intencional No Probabilístico	2 Dueños. 3 empleados Jerárquicos. Otros informantes claves.
Identificar la implementación de mecanismos de control interno en relación al stock de mercaderías, para febrero de 2018.	Exploratorio	Cualitativa	Secundario	Análisis Documental	Análisis Crítico	Intencional No Probabilístico	A definir
Analizar los mecanismos de control interno en relación a la rotación de productos e identificar posibles problemas en el proceso, para febrero de 2018.	Descriptivo	Cualitativa	Primario	Observación Participante	Planilla de Observación	Intencional No Probabilístico	A definir

Tabla 5: Tabla Resumen Metodológica

(Fuente: Elaboración propia)

4. Título IV: Diagnostico

4.1. Reseña Histórica

La empresa surge por la decisión de dos hermanos de llevar adelante a toda la familia, familia de inmigrantes que en un principio sufrieron todo lo que respecta ser de otro continente y tener distinta cultura pero principalmente diferente idioma. Luego de estar 14 años ya establecidos definitivamente en el país; la empresa nace el 11 de marzo de 1969 en una colonia a 10 kilómetros de la actual ciudad como almacenes rubros generales.

Desde un comienzo toda la familia unida, trabajando día a día las 24 hs, buscaban progresar y conseguir un futuro próspero para ellos. Así frente la adversidad con el idioma y rompiendo todo tipo de barreras culturales, fueron adaptándose y llevando adelante su emprendimiento.

En 1981 tuvieron que tomar la gran decisión de mudarse porque veían el gran crecimiento de una joven ciudad con apenas 35 años desde su fundación, ésta es la ciudad de Jardín América, donde actualmente se encuentran establecidos como supermercado.

La empresa siempre se mantuvo en el rubro comercial, con un concepto simple que fue inculcado por sus fundadores y la misma es seriedad, responsabilidad, compromiso, integridad y honestidad ante todo.

Durante todo el periodo de vida no siempre fueron todas buenas y también tuvieron sus situaciones malas que pudieron sobrellevar y salir adelante pero hay uno

que marcó un antes y un después y fue la hiperinflación de 1989. En este periodo la empresa vivía una situación atípica donde el valor del producto un día valía un precio y al otro 4 o 5 veces más, eso llevo a un circulo donde pasaban los días y la empresa no tenía la capacidad de realizar una compra mayor dado que la mercadería valía mucho más y esto llevado a la escases las mercaderías y los proveedores no hacían entrega de las mismas, hizo replantear la situación y que los socios desde ese momento tomaran la precaución de ser un poco más reservados porque vieron que en el país nada era seguro. Luego de lo vivido, decidieron mantenerse sin buscar el crecimiento constante, para así poder tener la seguridad de disponer del capital para llevar a delante la empresa y de tener liquidez para pagar a sus empleados y afrontar todo tipo de gastos.

Pasado los años hasta la actualidad, los gerentes siguieron trabajando siempre teniendo en cuenta sus principios, llevando así a que la empresa igualmente creciera en el rubro y se afanzara en el mercado pero sin realizar una planificación previa ni estructurar procesos. Debido al crecimiento en la última década, han tomado la decisión de cambiar su actual sucursal por uno más amplio para proveer de un mejor servicio y comodidad a sus clientes pero se sigue manteniendo la centralización de las decisiones en los dueños fundadores, llevando así a que los procesos informales sean sobresalientes en el desarrollo de la actividad diaria sin una sistematización en algunos procesos que podrían llevar a una mejor organización y efectiva toma de decisión estratégica.

4.2. Forma jurídica.

La empresa se encuentra constituida en un tipo de Sociedad de Responsabilidad Limitada.

4.3. Propietarios.

A la fecha los socios fundadores mantienen sus puestos. La empresa cuenta con dos socios gerentes de los cuales uno es el encargado de la parte organizativa/administrativa y el otro de toda la parte edilicia y mantenimiento de equipos y maquinarias.

4.4. Bases Estratégicas

4.4.1. Visión

Constituirse como la empresa proveedora de mercaderías al por mayor y menor de la Ciudad de Jardín América de la provincia de Misiones.

4.4.2. Misión

Maximizar el beneficio a nuestros clientes, mediante una oferta de productos a precio accesible, de calidad única y variedad de marcas.

4.4.3. Valores

- Honestidad
- Seriedad
- Integridad
- Generación de trabajos dignos
- Responsabilidad
- Compromiso

4.5. Actividad Principal

La empresa se encuentra en el rubro supermercadista, como actividad principal es la venta de productos al por menor.

4.6. Infraestructura

La empresa cuenta con un local para los clientes de 800mts² donde dentro de la misma se encuentra exhibido en las góndolas todos los productos que venden y también estratégicamente ubicado dentro del local, tiene anexado la carnicería, verdulería y librería. Dentro del local comercial se encuentra la oficina, oficina donde se encuentra la gerencia y también se realizan todas las actividades contables / administrativas.

Contiguo al local, cuenta también con un depósito de 1500 mts² para poder almacenar las mercaderías compradas y las mismas tiene acceso por dentro del local comercial para su comodidad. La misma no posee capacidad ociosa.

Actualmente posee en alquiler un local de 240 mts² ubicado en un barrio a 2 km de la casa central y la misma es una sucursal de la empresa.

4.7. Ubicación geográfica.

El supermercado se encuentra ubicado en la calle Av. Libertad 405, de la ciudad Jardín América, provincia de Misiones.

La ciudad Jardín América tiene una población de 22.762 habitantes según el censo del año 2010, y el local comercial se encuentra en el centro de la misma sobre la avenida principal. Posee fácil acceso desde los diferentes barrios, y se considera una de las principales fuentes de trabajo de la misma.

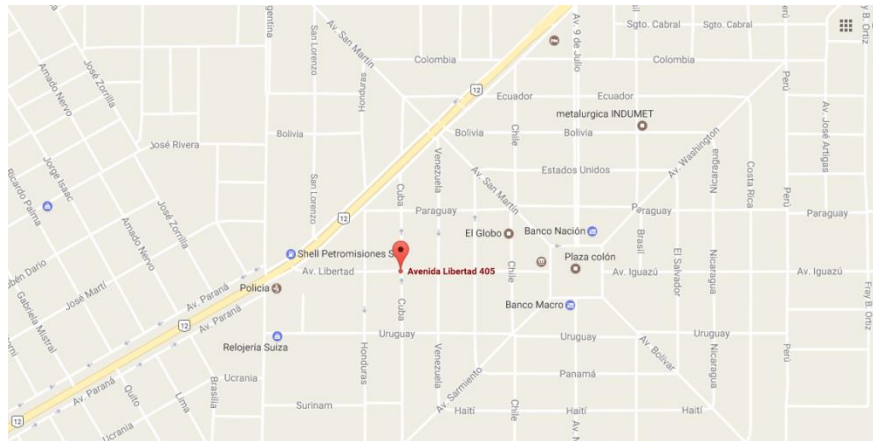


Ilustración 11: Ubicación Geográfica del Local Comercial

(Fuente: google.maps, 2017)

La ciudad Jardín América se encuentra a 100 km de Posadas, capital de Misiones, y sobre la Ruta Nacional N° 12, que costea el Río Paraná hasta Buenos Aires, la ciudad tiene la intersección con la Ruta Provincial N° 7, que conecta con las localidades que costean el Río Uruguay sobre la Ruta Nacional N°14.

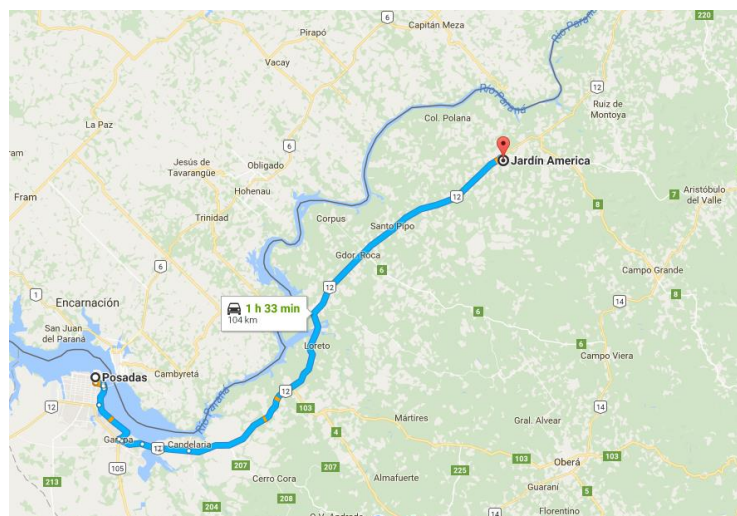


Ilustración 12: Ubicación Geográfica de Jardín América

(Fuente: google.maps, 2017)

4.8. Estructura

4.8.1. Organigrama

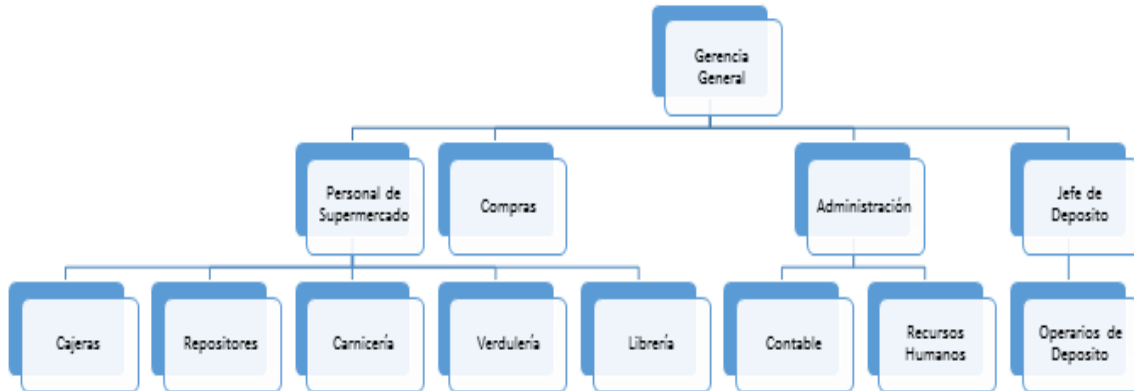


Ilustración 13: Organigrama Toshi S.R.L.

(Fuente: Toshi S.R.L.)

4.8.2. Tareas y funciones

La empresa se encuentra centralizada, debido a la estructura de empresa familiar que mantuvo en toda su vida. Se concentran las mayorías de las decisiones políticas y administrativas en la gerencia, como así también las decisiones estratégicas como dirección y control de todas las áreas. A partir del organigrama podemos establecer las tareas que realizan según las áreas de la misma y ellas son:

- Gerencia General: dentro de la gerencia toman todas las decisiones estratégicas de la empresa, tiene un vínculo estrecho con el área de administración por parte de la jefa del área de administración, la dirección de la mayoría de los departamentos inferiores pero principalmente se encuentra la labor de tesorería dentro de la misma y

realizan el pago a los proveedores y reposición de dinero para las cajeras en caso de necesitar cambio.

- Compras: la mayoría de las compras las realiza el gerente general junto a un empleado del área de administración y los proveedores. Dependiendo el producto, existen empleados encargados del sector que disponen de autoridad para realizar las compras sin la autorización del gerente.

- Administración: dentro de la misma cuenta principalmente con la jefa encargada del área para llevar todo lo que respecta a los procesos administrativos de la empresa y también es la responsable de la liquidación de sueldo de los empleados. Ella tiene a su cargo dos empleados quienes cada uno tiene sus diversas tareas, como por ejemplo: emitir las facturas, cargar las facturas a los sistemas, control de los documentos del área, control de los precios de las mercaderías, contabilización y análisis de cuenta.

- Jefe de depósito: es el principal encargado de la recepción y control de las mercaderías compradas. El jefe controla la orden de compra con las mercaderías recibidas por el camionero para luego de chequear, delegar a otra persona el almacenamiento de las mercaderías en el depósito. También es el encargado de autorizar el pago de la factura, luego de corroborar que no existen faltantes o roturas de lo recibido.

- Cajeras: son las encargadas de aceptar el pago de los clientes, previamente registrando todas las mercaderías con el lector de mercaderías y así con la caja registradora emitir el comprobante de la compra.

- Repositores: encargados de mantener todas las góndolas siempre con las mercaderías. Constantemente se encuentra reponiendo las mercaderías pero también son los encargados de atender al cliente de las dudas que puedan tener a la hora de realizar la compra.

- Carnicería: en el sector cuenta con un responsable de realizar los pedidos y el mismo tiene a su cargo un empleado para la atención al público. Son los encargados de mantener el sector limpio, con stock y ellos atienden personalmente a los clientes.

- Verdulería: dentro del sector se encuentra la verdulería como la fiambrería. Tienen la responsabilidad de mantener de stock, realizar los pedidos y atender a los clientes recibiendo todo lo que respecta a la parte pasable (como ser todas las verduras que se venden por kilo) y poner el precio con la balanza.

- Librería: dentro del sector se realizan los pedidos para mantener de stock, también tienen la responsabilidad de mantener las góndolas con los productos exhibidos a los clientes y es el único sector que posee de una caja registradora propia para realizar el cobro a los clientes.

- Contable: la jefa del área de administración dispone de un empleado para llevar adelante todo el procesos necesario con lo que respecta a la contabilidad que luego es remitido a un estudio contable externo. Dicho estudio contable se encuentra tercerizado y son los responsables de las presentaciones de la parte fiscal/impositivo y control de lo que la empresa contabiliza mensualmente.

- Recurso Humano: la jefa del área administración junto a uno de sus empleados a cargo y de uno de los gerentes de la empresas, toman todas las decisiones que respecta a los empleados. Dichas decisiones pueden ser, la contratación de la misma, despidos, decisiones de conductas de algún empleado, como otorgamientos de premios, entre otros.

- Operarios del depósito: todos los operarios del depósito son los encargados de mantener ordenado todas las compras que recibe el jefe del depósito y también son responsables de la limpieza y orden del sector.

4.9. Operaciones significativas.

4.9.1. Características del sistema contable.

La empresa cuenta con un sistema para las cajas registradoras del Grupo Hasar, donde se realiza todas las registraciones de las ventas realizadas y cambio de precios. Por otro lado, por medio del estudio contable se utiliza el sistema contable Bejerman, para poder llevar adelante la contabilidad de toda la empresa y en menor medida se utiliza un sistema aplicativo realizado a medida para poder liquidar los sueldos.

4.9.2. Principales políticas, entre ellas las contables.

Normalmente las políticas que se llevan adelante dentro de la empresa no suelen ser planificadas, dado que al no disponer de información instantánea para una toma de decisión anticipada, los gerentes no suelen planificar. Las decisiones se van tomando a medida que ocurren los hechos o que tienen conocimiento de la posibilidad de ocurrencia de algún hecho o situación.

La parte contable, suele ser una actividad rutinaria. Al tener un registro de manera medianamente ordenada también no suelen ser decisiones llevadas adelante con mucha anticipación por parte de la empresa.

4.9.3. Medios de procesamiento de la información.

La empresa cuenta con tres aplicativos diferentes para poder llevar adelante el funcionamiento de toda la organización. Por un lado cuenta con el sistema Bejerman que lo provee el estudio contable tercerizado, con dicho sistema lleva adelante toda la contabilidad de la empresa.

Con lo que respecta a las cajas registradora, cambio de precios, facturación por medio de tickets facturas, cuenta con un sistema que provee la empresa del Grupo Hasar. Dicha empresa también es responsables de todo la parte de mantenimiento y buen funcionamiento de las balanzas y cajas registradoras.

Por otro lado y menor medida, cuenta con un sistema aplicativo hecho a medid para la liquidación de sueldos de los empleados. Dicho aplicativo no tiene relación con los otros dos sitemas y es por ello que termina siendo engorroso el trabajo con la misma.

4.10. Principales Clientes

Al ser una empresa que realiza la ventas de productos al por menor, no cuenta con clientes principales sino que es el público en general y las mismas son todas las personas que diariamente realizan sus compras en el supermercado.

4.11. Principales Proveedores

Por parte de los proveedores se puede realizar una diferenciación en dos tipos de proveedores y las mismas son proveedores o marcas que la empresa realiza la compra directa a ellos o por otro lado la mayoría de las compras semanales de mercaderías las realiza por medio de intermediarios como ser distribuidores multimarcas. Los principales proveedores que la empresa realiza la compra directa son: Arcor, Sancor, La Serenisima, Nestle, Café La virginia y distribuidor de carnes Mercomeat.

4.12. Proyectos en curso, aprobados o probables.

El único proyecto aprobado en la actualidad en el corto plazo, es un gran anhelo de los socios fundadores después de muchos años de trabajar en el rubro y la misma

consta de la ampliación del local comercial. Dicha ampliación sería la de abrir una sucursal con deposito propio para el almacenamiento de las mercaderías y así poder brindar una mejor atención a todos los clientes que durante años han confiado en esta firma. A la fecha la empresa tiene el conocimiento que se encuentra superada según la capacidad que dispone para la atención al cliente con respecto a la relación calidad y atención que ofrece.

Uno de los proyectos probables de la empresa vendría de la mano junto a la posibilidad de disponer de la nueva sucursal y es el cambio de todo el sistema aplicativo con el que trabaja actualmente. El proyecto es poder disponer en un mediano plazo, haciendo un cambio gradual de una aplicación contable/administrativo integral para trabajar de manera interrelacionado con las cajas registradoras, la parte contable como así también la parte administrativa y disponer de información instantánea y útil para la toma de decisiones.

4.13. Análisis FODA

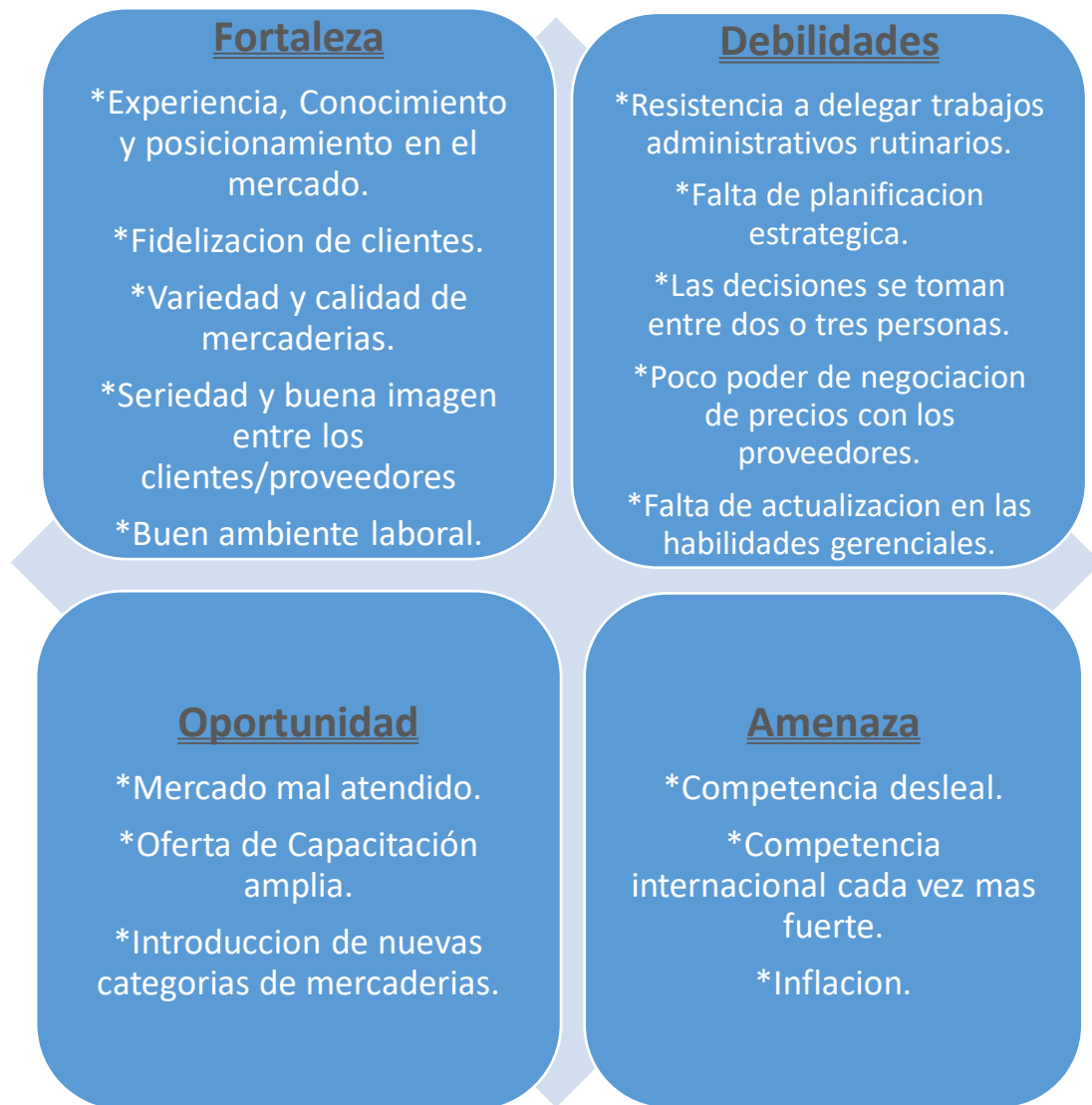


Ilustración 13: Análisis FODA de Toshi S.R.L.

(Fuente: Elaboración Propia.)

4.13.1. Fortaleza

- Experiencia, Conocimiento y posicionamiento en el mercado: la historia, antigüedad de la empresa y experiencia en el rubro hacen que la empresa se encuentre bien posicionado en el mercado local.
- Fidelización de clientes: los valores que posee la empresa y la trayectoria hacen de que los clientes confíen en la misma.

- Variedad y calidad de mercaderías: es una de las premisas de la empresa, poder brindar la mejor atención y calidad a los clientes. Llevando así a ofrecer variedad y calidad de productos que demandan.
- Seriedad y buena imagen entre los clientes/proveedores: la trayectoria de la empresa y los valores que poseen los socios fundadores llevan adelante la imagen de la empresa.
- Buen ambiente laboral: la empresa es una de las grandes fuentes de trabajo en la ciudad, como así también los valores que tiene hacen de que el trabajo sea ameno y agradable.

4.13.2. Debilidades

- Resistencia a delegar trabajos administrativos rutinarios: al realizar el trabajo de tantos años, ciertos puestos de trabajos deberían delegar de trabajos rutinarios para dedicarse a actividades más delicadas que hacen a la gestión y toma de decisiones. La falta de un plan de trabajo y determinación de obligaciones y responsabilidad en cada puesto de trabajo promueve también la no delegación de actividades.
- Falta de planificación estratégica: la empresa al trabajar de una manera durante tanto tiempo y sin tener un sistema integral que brinde información instantánea, hace que no exista dicha planificación.
- Las decisiones se toman entre dos o tres personas: la empresa mantiene la misma estructura de hace varias décadas atrás, como sigue siendo exitoso y progresa, se siguen manteniendo las decisiones de toda la empresa entre dos o tres personas.
- Poco poder de negociación de precios con los proveedores: existen dos motivos principales por no disponer del poder de negociación. La primera es que al tratar con intermediarios y no con la compra directa a la empresa, hace que no puedan pelear precios y por otro lado la capacidad de compra de Toshi S.R.L. hace que las grandes empresas no provean de mejores precios. Esta capacidad de compra por parte de Toshi S.R.L. viene por un lado en que no tiene capacidad ociosa

dentro del depósito, como así también el respaldo económico/financiero por otro lado.

- Falta de actualización en las habilidades gerenciales: en la actualidad siguen el mando los socios fundadores con una estructura de trabajo un poco primitivo, esto se debe a la falta de adaptación de los avances tecnológicos como así también a no disponer de los conocimientos para utilizar cierta tecnología.

4.13.3. Oportunidad

- Mercado mal atendido: El mercado local de Jardín América, Misiones, se caracteriza por una escasa cultura de servicio como por empresas con baja capacidad operativa, por lo cual los clientes no cuenta con un proveedor que tenga la capacidad de satisfacer completamente todas las necesidades de los mismos.
- Oferta de Capacitación amplia: Si bien el personal de la empresa se encuentra poco capacitado en temas formales empresariales, en la actualidad existe una oferta de capacitación y formación amplia, no solo en contenidos sino también en métodos de estudio, como es la modalidad a distancia o virtual, lo que permitiría poder brindar posibilidades de desarrollo, formación y crecimiento al personal de la empresa, mejorando su posicionamiento como capacidad operativa.
- Introducción de nuevas categorías de mercaderías: como la empresa se encuentra con la constante ofrecimiento de diversos productos, como buena calidad de mercaderías, actualmente existen potenciales clientes que no se encuentran satisfechas por Toshi S.R.L., como ser clientes celíacos, clientes que buscan todo lo relacionado a comida fit o saludable (avenas, semillas, cereales, etc).

4.13.4. Amenaza

- Competencia desleal: constantemente Toshi S.R.L. debe lidiar con otras empresas pequeñas que se crean solo para vender por un periodo corto de tiempo algunos productos a precios módicos no competitivos en el marco legal.
- Competencia internacional cada vez más fuerte: las grandes empresas internacionales como por ejemplos los hipermercados, están ampliando su esfera de ventas con las cadenas de mini locales distribuidos por todos lados.
- Inflación: en el país es una variable de lucha constante con respecto a la inflación, dado las políticas implementadas. La inflación es una variable donde en el país fluctúa según la situación que atraviesa, se ha hecho una costumbre que el año de elecciones en el país suele ser un periodo no inflacionario. Entonces al no existir políticas económicas nacionales a largo plazo, lleva a la inseguridad y a las especulaciones por parte de los empresarios.

Como conclusión al análisis de la empresa Toshi S.R.L. que se ha realizado, puedo decir que es una empresa que más allá de alguna circunstancia mala que vivió, siempre supo sobrellevar la situación. Posee varias debilidades dadas las circunstancias que vivió la empresa y cómo fue su crecimiento a lo largo de las décadas, siempre al frente estuvieron sus socios fundadores y la experiencia de ellos, sumado a sus valores llevaron a que sea una empresa progrese sin una estructura previamente preestablecida. Por otra parte tiene muchas fortalezas como ventaja, que a la hora de analizar y poder aprender de la misma, hará de una empresa exitosa también más sólida y eficiente. Las oportunidades y amenazas son propicias del rubro.

Es fundamental comprender que la empresa, hasta este momento, se ha sostenido dentro de un funcionamiento informal que le ha permitido desarrollarse. Sin embargo, las posibilidades de crecimiento que posee de acuerdo a las oportunidades del contexto, requieren que la organización comience a desarrollar procesos formales, implemente herramientas de sistematización y genere instancias de control para optimizar los recursos, mejorar la capacidad operativa como de servicio y, por ende, eficienta los resultados económicos y financieros.

5. Título V: Cronograma de Avance

5.1. Diagrama de Gantt

		2017						2018			
		7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
Etapa Tutoría Virtual	Finalización de Marco Teórico										
	Aplicación de Entrevistas										
	Aplicación de Cuestionario										
	Relevamiento de Datos										
	Análisis Documental										
	Observación Participante										
	Análisis de dato										
	Elaboración Conclusiones										
	Desarrollo de propuesta de aplicación										
	Conclusiones finales										
Presentación de 1 CAE											
Desarrollo de Correcciones											
Presentación de 2 CAE											

Tabla 6: Cronograma de Actividades

(Fuente: Elaboración Propia)

6. Título VI: Resultados Esperados

En primera instancia se espera realizar un relevamiento en profundidad de los procesos y problemáticas actuales de la empresa, identificando sus debilidades y fortalezas. A partir de este diagnóstico, en el cual se presupone existe una particular debilidad en el área de compras y abastecimiento por el acercamiento previo a la empresa, se pretende diseñar una propuesta de aplicación orientada a mejorar los procesos internos, que en la actualidad generen pérdidas, económicas, financieras y/o materiales, y, por ende, disminución de la rentabilidad.

Se pretende diseñar una propuesta que sea viable de aplicación para la empresa Toshi S.R.L., y que al finalizar el proceso de TFG sea factible como pertinente a la disciplina de Contador Público, desde la perspectiva del control interno para la efficientización de procesos de stock y rotación de productos.

8. Título VII: Conclusiones Finales

Para finalizar el presente TFG, como conclusión de la misma considero que es necesario trabajar sobre dos grandes posturas, la primera relacionada con la sistematización e implementación de la informática dentro de la empresa y la segunda con la planificación y organización para poder llevar adelante todos los cambios necesarios y tomar buenas decisiones.

Es importante destacar que este proyecto fue cambiando durante el desarrollo del trabajo para poder concluir con un proyecto viable y con posibilidades grandes de implementación dentro de la empresa y así servir de guía para el cambio.

Con la elaboración de este trabajo, se determinó la necesidad de una innovación en el negocio dado que actualmente se encuentra estancado en un modelo de trabajo tradicional y la mayoría de las decisiones pasan por una sola persona. Es así que surge la necesidad inmediata de una modificación de la estructura comercial y de negocio, para que sea no solo más rentable económica y financiera sino que mucho más eficiente a la hora de trabajar.

A partir del análisis en lo que respecta a la situación interna de la empresa, actualmente carece de un medio o un sistema para obtener información y por lo tanto carece de todo tipo de datos estadísticos para la toma de decisiones. Es de suma importancia que la empresa renueve su sistema de gestión, unificando todos los módulos del sistema para poder trabajar en un solo sistema y no con 3 distintos que entre si no tienen relación y por ello no se puede obtener datos estadísticos. La importancia de estos datos es porque a partir de ello pueden planificar, proyectar y

tomar de decisiones minimizando la incertidumbre. También podrán realizar compras de mercaderías acorde al stock y rotación de las mercaderías.

Otro punto muy importante que la empresa debe hacer hincapié, es el control interno dentro de todo sus procesos administrativos. Dentro de la misma se detectaron fallas tales como:

- Al no tener información certera de los movimientos de las mercaderías y la mayoría de las veces se realiza compras semanales, suele ocurrir que ciertas mercaderías se acabe antes de la nueva reposición y esto acarrea la pérdida por no vender.
- En algunos puntos dentro del proceso, se puede identificar las fallas de control, la misma persona que realiza el pedido es quien luego recibe la mercadería y finalmente él las ubica para la venta al público.
- Falta de análisis de proveedores, es decir no se evalúa el cumplimiento de la entrega, como así también no se analizan alternativas de otros proveedores para poder comparar los precios.
- No posee un sistema de gestión integral, esto lleva a la falta de información para la toma de decisiones. Es de suma importancia la adquisición de la actualización del software para poder tener integrado todos los módulos de trabajo como así también disponer de salidas de informaciones.

Una de las principales recomendaciones es disponer en cada punto importante o de quiebre dentro del proceso de trabajo, un protocolo y herramientas de trabajo, poniendo énfasis en el control para identificar diferencias y faltantes.

Con respecto a todo lo analizado y lo trabajado dentro de la empresa Toshi SRL, puedo concluir que es una empresa con grandes proyecciones para crecer en el futuro inmediato debido a la forma de trabajo tradicional con procesos no formales que poseen en la actualidad y al crecimiento sostenido que tuvo en el transcurso del tiempo, sorteando todas las dificultades económicas y políticas vividas en el país desde hace más de 40 años.

7. Título VIII: Bibliografía Impresa

7.1. Bibliografía Impresa

- Anaya Tejero, J. J. (2011) *Logística Integral. La gestión operativa de la empresa*. Madrid – España. Editorial: Esic.
- Chiavenato, I. (2001) *Administración. Teoría, proceso y práctica*. Bogotá – Colombia. Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Coopers & Lybrand (1997). *Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO)*. Madrid – España. Editorial: Diaz de Santos S.A.
- Del Rio González, C. (2012) *Manual De: Costos, Presupuestos Y, Adquisiciones Y Abastecimientos*. Editorial: Cengage Learning.
- Escudero Serrano, M. J. (2011) *Gestión de aprovisionamiento*. Madrid – España. Editorial: Parainfo S.A.
- Fowler Newton, E. (2009) *Tratado de auditoria*. Bs. As. – Argentina. Editorial: La Ley
- Guerrero Parra, F. (2005) *Gestión de Stocks*. Madrid – España. Editorial: Esic.
- Gutiérrez, A. F. (2007) *Gestión de Stocks, en la logística de almacenes*. Madrid – España. Editorial Fundación Confemetal.
- Horngren, Ch. T. (2012) *Contabilidad de Costos: un enfoque gerencial*. México. Editorial: Pearson Educación.
- Krajewski L. J. – Ritzman L. P. – Malhotra M. K. (2013) *Administración de operaciones: Proceso y cadena de suministro*. México. Editorial: Pearson Educación.
- Manrara Galan, L.V. (1944) *Sistemas de control interno*. D.F.- México.
- Martin Gomez, E. (2017) *Gestion Logistica y Comercial*. Ed. Macmillan. España
- Martínez Moya, E. (2007) *Gestión de Compras, Negociación y estrategias de aprovisionamiento*. Madrid – España. Editorial Fundación Confemetal.
- Mauleón Torres, M. (2013) *Logística y costos*. Argentina – España. Editorial: Díaz de Santos.

Mora García, L. A. (2011) *Gestión Logística Integral*. Bogotá – Colombia. Editorial: Ecoe ediciones.

Pungitore, J. L. (2007) *Sistemas administrativos y control interno*. Buenos Aires – Argentina. Editorial: Osmar D. Buyatti

Vals Pinós, J. R. (2003) *Fundamentos de la nueva gestión de tesorería*. Madrid – España. Editorial: Fundación Confemetal.

7.2. Bibliografía Digital

COSO II Internal control integrated framework (2013). Recuperado el 25/05/2017 desde http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf

INTOSAI (2016) Directrices de la INTOSAI para la Buena Gobernanza. INTOSAI GOV 9110 - Directrices referentes a los informes sobre la eficacia de los controles internos: Experiencias de las EFS en la implantación y la evaluación de los controles internos. Comisión de Normas de Control Interno de la organización Internacional de las En ideas Fiscalizadoras Supremas. (Versión Digital) Recuperado el 25/05/2017 desde <http://www.issai.org/es/site-issai/issai-framework/intosai-gov.htm>

8. Título IX: Anexos

8.1. Anexo I: Guía de Pautas para Entrevistas

1. Datos Generales
 - 1.1. Área:
 - 1.2. Puesto:
 - 1.3. Antigüedad en la empresa:
 - 1.4. Edad:

2. Área de Compras:
 - 2.1. ¿Quiénes son los responsables de las compras?
 - 2.2. ¿Cómo se dividen la tarea de compra?
 - 2.3. ¿Cuándo se establece el punto de compra?

3. Stock
 - 3.1. ¿Cómo se contabiliza el stock?
 - 3.2. ¿Quién es el responsable del desarrollo de stock?
 - 3.3. ¿Existe LayOut?
 - 3.4. ¿Cómo está diseñado el almacenamiento de mercadería?
 - 3.5. ¿Cómo se establece la rotación de mercadería?
 - 3.6. ¿Se realiza análisis de ventas?

4. Herramientas de control interno
 - 4.1. ¿Cómo ejecutan los controles internos?
 - 4.2. ¿Poseen manuales de procesos y/o procedimientos?
 - 4.3. ¿Poseen herramientas de control?