

Trabajo Final de Graduación.



Análisis de control interno en el circuito ventas- cuentas por cobrar  
de la empresa Plásticos Laspiur SRL

Tomás Ramella.

Contador Público

2019

## **RESUMEN**

El presente Trabajo Final de Grado tuvo como objetivo realizar un análisis del sistema de control interno, principalmente, del circuito ventas-cuentas por cobrar, durante el transcurso del año 2018, de la empresa Plásticos Laspiur SRL, la cual se dedica desde hace más de 35 años a la fabricación y venta de productos de plásticos reforzado con fibra de vidrio.

Para poder cumplir con el objetivo planteado anteriormente y siguiendo una serie de objetivos específicos, se realizó un relevamiento de la organización para conocerla en profundidad, aplicando diferentes pruebas de control y técnicas de investigación sobre el circuito ventas-cuentas por cobrar, los cuales fueron adaptados al tamaño de la organización y al tipo de operaciones que se realizan.

Luego de realizado el trabajo de campo, siguiendo los métodos y técnicas mencionados anteriormente, durante el periodo estudiado, se lograron identificar posibles debilidades de control interno y sus consecuencias, para lo que se realizó una carta de control interno o recomendaciones que contiene propuestas para mejorar el sistema y que lleven a la empresa a un mejor funcionamiento tanto administrativa como financieramente.

Palabras Clave: Control Interno-Relevamiento-Ventas-Cuentas por Cobrar-Carta de Control Interno.

## **ABSTRACT**

This Final Degree Project is aimed at analysing an internal control system, mainly of the cycle sales-account receivables, during the year 2018, of the company Plásticos Laspiur SRL (Limited Liability Company by its acronym in Spanish) which has been involved for more than 35 years in the manufacturing and sales of fibreglass reinforced plastic products.

In order to meet the objective mentioned above and by following a series of specific objectives, a survey of the organization was carried out to know it in depth, by applying different research techniques and control tests on the cycle sales – account receivables which were adapted to the size of the organization and to the kind of operations performed there.

After the field work was carried out, by following the methods and techniques mentioned above, during the studied period, the possible internal control weaknesses were identified. For this purpose, an internal control letter with proposals for improving the system and which contributes to better administrative as well as financial functioning of the company will be made.

**Key Words:** Internal Control – Survey - Sales- Account Receivables – Internal Control Letter

## Índice

Introducción .....	5
Objetivos .....	9
2.1. Objetivos Generales .....	10
2.2. Objetivos Específicos .....	10
Marco Teórico .....	11
3.1. Control.....	12
3.1.1. Elementos de Control .....	12
3.1.2. Independencia del Control .....	13
3.1.3. Economicidad del Control .....	13
3.1.4. Los controles típicos en la organización.....	14
3.1.5. Control Interno.....	14
3.1.5.1. Componentes del control interno .....	17
3.1.5.2. Evolución del Control interno .....	24
3.1.5.3. Limitaciones del Control Interno .....	25
3.1.5.5. El control interno en las Pymes.....	26
3.1.5.6. Como realizar un relevamiento de control interno .....	27
3.2. Ventas-Cuentas por Cobrar. ....	28
3.2.1. Objetivos Generales de auditoria .....	29
3.2.2. Riesgos de Auditoria .....	30
3.2.3. Elementos de Control .....	30
3.2.4. Controles típicos.....	31
3.2.4.1 Controles en base a sensores:.....	31
3.2.4.2. Relativos a operaciones de ventas .....	31
3.2.4.3. Relativos al otorgamiento del crédito.....	32
3.2.4.4. Relativos a la gestión de Cobranzas .....	32
3.2.5. Pruebas Sustantivas .....	32
3.2.6. La evidencia de Auditoria.....	34
3.2.7. Cursogramas .....	35
3.2.8. Carta de Control Interno .....	37
Marco Metodológico .....	40
4.1.1 Tipos de Investigación .....	41
4.1.2. Metodología.....	41
4.1.3. Técnicas de recolección de información .....	42
Diagnóstico .....	47
5.1. Actividad Principal .....	48
5.2 Reseña Histórica .....	49
5.3 Misión .....	50
5.4 Visión .....	50
5.5 Principales Valores .....	50
5.6 Principales Clientes y proveedores .....	50

5.7. Organización Jurídica.....	51
5.8. Análisis del sector de la empresa .....	52
5.9. Proyectos a futuro .....	53
5.10. Organigrama .....	54
5.10.1. Descripción de los puestos.....	54
5.11. Descripción del circuito ventas-cuentas por cobrar .....	55
5.12. Conclusiones del análisis interno .....	58
5.13. Esquema de contraste.....	66
5.14. Análisis FODA .....	67
5.15. Conclusiones del Diagnostico.....	70
5.16 Observaciones y Recomendaciones .....	72
Propuesta de Aplicación .....	81
6.1. Sistema Integrado.....	82
6.1.2 Diseño del Manual de Procedimientos.....	83
6.1.2.1. Recomendaciones generales para Plásticos Laspiur S.R.L .....	86
6.1.2.2. Manual de Procedimientos Ventas- Cuentas por Cobrar .....	87
6.1.2.3 Secuencia de tareas en el circuito Ventas- Cuentas por Cobrar .....	89
6.1.2.4. Pasos para Adopción del Manual.....	89
6.1.2.5. Plazos.....	90
6.2. Conclusión .....	90
Bibliografía: .....	94

### **Índice de Tablas**

Tabla 1 Elementos de Control.....	12
Tabla 2 Los 5 elementos de Control Interno.....	18
Tabla 3 Objetivos de Auditoria referidos a Ventas y Cuentas por Cobrar .....	29
Tabla 4 Simbología para la elaboración de un cursograma. ....	36
Tabla 5Objetivos Específicos y técnicas de recolección de datos.....	46
Tabla 6 Organigrama de Plásticos Laspiur SRL .....	54
Tabla 7 Analisis FODA de Plásticos Laspiur SRL .....	67

# **Introducción**

El presente trabajo es un Proyecto de Aplicación Profesional y se propone realizar un análisis del sistema de control interno de la empresa Plásticos Laspiur SRL, haciendo énfasis en el circuito ventas – cuentas por cobrar durante el transcurso del año 2018.

El enfoque en este tema se debe a que la importancia de contar con un sistema de control interno en las Pymes se ha ido incrementando en los últimos años, ya que este es el encargado de organizar los procedimientos relacionados al negocio, así como del resguardo y protección de activos y de verificar la eficacia y eficiencia de las operaciones.

Con este análisis se quiere evaluar la calidad de funcionamiento del sistema de control interno de la empresa mencionada, analizarlo y tratar de implementar una estructura con un tinte más formal para solucionar problemas existentes que se han observado y que se deben a, por ejemplo, no contar con un proceso de comunicación formal, las directivas generalmente se transmiten de manera verbal y eso puede provocar que las mismas sean interpretadas de manera distorsionada o incorrecta, existe poca delegación y segregación de funciones, no se cuenta con un estricto plan de acción y los problemas se van solucionando a medida que van ocurriendo, existen procedimientos de control administrativo poco estrictos por lo que sería muy fácil eludirlos y cometer fraudes.

La empresa estudiada, está radicada en Saturnino María Laspiur, departamento San Justo, provincia de Córdoba.

Cuenta con más de 35 años de experiencia en el mercado del plástico reforzado con fibra de vidrio, está compuesta de diez empleados.

Fabrica y vende a lo largo y ancho del país equipos de riegos para calles instalados sobre camiones o con chasis de arrastre, acoplados tanque (para leche, con bebederos incluidos, agua, gas oíl, etc.), equipos extractores de estiércol, cisternas, baños químicos y piletas de natación.

Se abordará este tema por la importancia que tiene el control interno dentro de las organizaciones, cuyo fin es resguardar los recursos de la empresa, evitando pérdidas,

como así también detectar las desviaciones que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos.

Dicho control es de suma importancia en todas las organizaciones, sin importar su envergadura.

En las Pymes, aun sabiendo que el hecho de contar con un sistema de estas características implica maximizar recursos para alcanzar una óptima situación financiera y administrativa, no se lo tiene muy en cuenta ya que se cree que debido a las actividades que se realizan o la significación de las operaciones, no es necesaria su implementación.

Es común que en las pequeñas y medianas empresas no haya un sistema de control bien definido, los objetivos no se encuentren por escrito y los problemas se resuelvan a medida que se presentan.

Esto puede llevar a que se den situaciones no previstas y con impacto financiero, como puede ser malversación de fondos o pérdida de activos, incumplimiento de normas legales o impositivas y fraudes relacionados a la información financiera que afecten la reputación de la empresa. (Servín, 2016)

El control interno es un factor clave para el logro de los objetivos de la organización, por lo que debemos crear una estructura adecuada que nos permita utilizar los recursos con mayor efectividad y eficiencia para alcanzar una correcta gestión financiera y administrativa, reducir riesgos y lograr los objetivos de la organización.

Se puede concluir que en las Pymes es necesario contar con un adecuado sistema de control interno que permita realizar evaluaciones de todas las áreas de la empresa, sin importar el tamaño y las operaciones que se realicen, ya que los resultados obtenidos serán de gran utilidad para los dueños en la toma de decisiones.

Como complemento al desarrollo se adiciona un Marco Teórico en el que se introduce al lector en el tema estudiado y donde se definen los principales conceptos de Control Interno a través de opiniones presentadas por diversos autores.

Dentro del trabajo también se incluye la metodología a utilizar para la realización del mismo, aquí se explican de forma clara las técnicas que se van a utilizar para conocer



en detalle a la organización, analizar los controles existentes y observar las debilidades de control interno, con el fin de brindar soluciones que permitan reducir los riesgos relacionados al proceso ventas-cuentas por cobrar.

Por último y como conclusión de este Trabajo Final de Graduación, se realizará una carta de control interno o recomendaciones, en donde se describen las debilidades de control detectadas y se incluyen las propuestas que se le entregaran a la Dirección del ente para mejorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno en el circuito ventas- cuentas por cobrar.

# Objetivos

## **2.1. Objetivos Generales**

Analizar el Sistema de control interno en el circuito ventas-cuentas por cobrar, de la empresa Plásticos Laspiur SRL durante el periodo 2018, y realizar propuestas para la mejora del mismo.

## **2.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un relevamiento sobre la estructura interna y el ambiente de control de la empresa.
- Realizar una evaluación de riesgo, detectar incorrecciones o desvíos, medir su magnitud e informar a la dirección.
- Evaluar las actividades de control y su funcionamiento en el circuito ventas-cuentas por cobrar.
- Informar sobre las propuestas para mejorar el ambiente de control y reducir los riesgos de la empresa

# **Marco Teórico**

A través de este marco teórico utilizaremos una serie de conceptos e ideas que nos acerquen al tema estudiado, para abordarlo coherentemente y darle una solución a los problemas existentes.

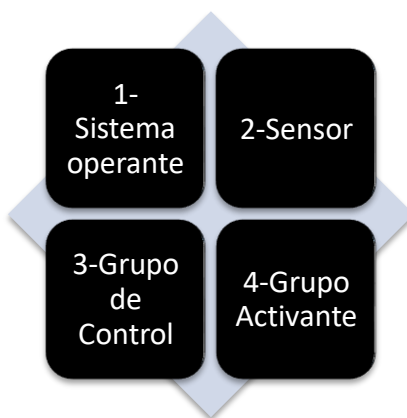
### **3.1. Control**

Latucca y Mora (2011) exponen que el control es el proceso de ejercer una influencia de manera directiva (se intenta que las actividades se realicen de modo tal que se produzcan determinados resultados y se alcancen objetivos) o restrictiva (se realizan para evitar que se obtengan resultados no deseados) sobre un objeto, actividad o sistema para que la entidad pueda alcanzar de la manera deseada el logro de sus objetivos. Hay dos tipos de controles, controles correctivos que son aquellos que detectan desvíos e informan quien debe encargarse de ellos y no correctivos que no detectan desvíos. A su vez esos controles correctivos pueden ser de tipo retroalimentado es decir que trabaja sobre hechos pasados y pre alimentados que trabajan sobre hechos futuros y permiten tomar medidas para prevenir incorrecciones o desvíos.

#### **3.1.1. Elementos de Control**

Latucca y Mora (2011) describen 4 elementos básicos de control y son los que se describen a continuación:

*Tabla 1 Elementos de Control*



*Fuente: Elaboración propia en base al Manual de Auditoria n° 5 (Latucca y Mora 2011)*

1. *Sistema Operante*: Característica o condición del sistema que vamos a medir. Es lo que queremos probar.
2. *Sensor*: Es el método que se utilizará para realizar la medida de rendimiento.
3. *Grupo de Control*: Es el equipo de control que compara los datos obtenidos con el rendimiento planeado, detecta desvíos e informa la necesidad de corrección.
4. *Grupo Activante*: Realiza la acción correctiva que produce un cambio en el sistema operante para acercarse a los objetivos planeados.

### **3.1.2. Independencia del Control**

Los controles se clasifican en dos categorías, controles de secuencia cerrada y controles de secuencia abierta. El control de secuencia cerrada es aquel en el cual todos sus elementos pertenecen al sistema operante y no hay independencia de control ya que depende de la misma autoridad que conduce todo el sistema. Los controles de secuencia abierta son aquellos en los que el grupo de control no pertenece a dicho sistema y aquí si podemos afirmar que hay independencia respecto al ente. (Lattuca y Mora, 2011)

### **3.1.3. Economicidad del Control**

Este concepto hace referencia a la necesidad que existe de que el costo que implica la existencia y mantenimiento del sistema de control, sea menor a los beneficios que este genera.

El concepto de economicidad del control, tiene ciertas variantes, una de ellas, es que no se busca controlar todas las variables del sistema, sino aquellas que se consideran de mayor importancia para el logro de los objetivos establecidos por el sistema operante, otra es el grado de importancia que se le da a los desvíos, ya que a los que son menores se los acepta y no se los considera como tal y la tercer y ultima variante, establece que el control no abarca todos los resultados de la actividad del sistema operante, sino los que considera necesarios para detectar y corregir los desvíos que se producen. El principio de economicidad puede llevar a pensar frecuentemente que el control actúa de manera selectiva. (Lattuca y Mora, 2011).

### **3.1.4. Los controles típicos en la organización**

Antes de abordar de lleno en el análisis de control interno, se deben mencionar ciertos estándares básicos cuyo cumplimiento por parte de la organización pone de manifiesto un adecuado funcionamiento del sistema de control, ayudándola a acercarse considerablemente al logro de sus objetivos. (Lauccca y Mora, 2011)

En el siguiente listado enunciativo presentado por Lauccca y Mora (2011) se incluyen algunas funciones o estándares básicos que se consideran importantes para un correcto funcionamiento del sistema de control interno:

- Definición de responsabilidad, autoridad y funciones.
- Separación de las funciones incompatibles de autorización, ejecución, custodia de bienes y registro contable.
- Restricción del acceso a los activos de la empresa.
- Descripción de los procesos operativos.
- Fomentar el cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- Existencia de archivos ordenados y completos.
- Registro y emisión oportuna de información contable.
- Contar con una política adecuada en lo vinculado a la selección, contratación, capacitación y rotación del personal.

### **3.1.5. Control Interno**

Siguiendo lo presentado en el Informe ejecutivo COSO II (2013) (Committee of Sponsoring Organizations) diremos que el control interno es un proceso llevado adelante por el directorio, la gerencia y todo el personal de la organización que se diseña e implementa para dar un grado de seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la organización.

Los controles internos se imponen en las organizaciones para detectar con anticipación posibles desviaciones que pudiesen ocurrir y reducir riesgos, a su vez dichos controles permiten a la dirección adaptarse rápidamente a los cambios continuos del entorno económico que los rodea y generar una estructura adecuada para lograr crecimiento (COSO II, 2013)

También podemos citar a Antonio Latucca que en su libro conceptos y métodos de Auditoria (2014) señala que las organizaciones son las responsables del diseño implementación y mantenimiento de un sistema de control que ayude al cumplimiento de sus objetivos. Todas esas tareas anteriormente enunciadas, son diferentes en cada organización, pues el sistema de control se diseña a medida de cada una.

El control interno procura lograr objetivos diversos como pueden ser: efectividad y eficiencia de las operaciones (objetivos de desempeño y utilidad y resguardo de recursos contra pérdidas), confiabilidad de la información financiera (criterios que sirven a la hora de preparar los estados contables, incluyen prevención contra fraudes) y cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables al ente. (Latucca, 2014)

Como parte del proceso de evaluación de riesgos, el auditor debe tener un conocimiento del control interno que es pertinente en una auditoria, ya que le ayudara a identificar diferentes tipos de incorrecciones potenciales y riesgos, para así poder planear e implementar diversos procedimientos de auditoria. (Latucca, 2014)

Arens, Elder y Beasley (2006) proponen en su libro “Auditoria: Un enfoque Integral”, que un sistema de control interno está compuesto por políticas y procedimientos, estos se denominan controles, y sirven para proporcionar un grado de seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la organización.

Los auditores deberán evaluar los sistemas de control y obtener datos que respalden dicha evaluación.

Un deficiente sistema de control interno puede generar, por ejemplo, errores de importancia en los estados financieros. Los auditores deben hacer un relevamiento sobre dicho sistema y luego emitir un informe acerca de la confiabilidad de la información financiera.

Es responsabilidad de la administración crear y conservar los controles dentro de la entidad y le compete al auditor entender, verificar e informar sobre el funcionamiento de dichos controles. (Arens, Elder y Beasley, 2006)



Estupiñan (2015) hace referencia al cambio de enfoque que se ha dado en la actividad de control interno, basándose en la actualidad principalmente en el riesgo de control y la comprensión y detección del mismo. Asimismo, desde los años noventa en adelante el control interno empezó a adaptarse a los cambios tecnológicos, como así también empezó a prestar especial atención no solo a la eficiencia y eficacia de las personas sino también de las operaciones, cosas que antes no se tenían en cuenta, y hoy se consideran fortalezas de dicha actividad,

Plasencia Asorey (2010), afirma que el control interno es inherente a la actividad humana desde todos los tiempos, y que ha ido evolucionando desde la simple necesidad de seguridad individual o colectiva hasta la imperiosidad de verificar el cumplimiento de objetivos preestablecidos y sus acciones resultantes. A finales del siglo XX, a raíz del importante crecimiento en las empresas, se demostró la necesidad de implantar sistemas de control interno.

Con el paso del tiempo los profesionales han desarrollado un constante esfuerzo para consolidar el control interno en todas las organizaciones, de modo que este constituya una preocupación de las organizaciones, en mayor o menor medida, con diferentes principios, lo que provoco que se hayan planteado diferentes enfoques, como así también los principios y elementos que deben conocerse e implantarse en las organizaciones (Plasencia Asorey, 2010)

Arens, Elder y Beasley (2006) afirman que hay dos conceptos que son claves en el diseño y la aplicación de control interno y son, la seguridad razonable y las limitaciones inherentes. El primero implica que las empresas deben crear un sistema que brinde seguridad razonable ya que es imposible que brinden seguridad absoluta, dicha seguridad razonable solo da margen para una posibilidad remota de que los errores materiales no se eviten o no se detecten a tiempo. Las limitaciones inherentes por su parte establecen que a los controles nunca se los debe considerar completamente eficaces ya que la empresa puede diseñar o implementar un sistema de control interno ideal, pero su eficacia dependerá de la capacidad y aptitud de las personas que lo utilicen.

Para ir finalizando con este concepto de control interno agregamos lo expuesto por Latucca y Mora (2011) que siguiendo el enfoque del Instituto Norteamericano de Contadores Públicos (AICPA) lo definen como un conjunto coordinado de métricas y métodos que correctamente implementados se utilizan dentro de una organización para la custodia de activos, para generar información financiera verídica y confiable, promover eficacia y eficiencia de las operaciones y para fomentar una adhesión en conjunto de todo el personal a las política de la gerencia.

Se definen dos tipos de controles, Controles Contables que son aquellos referidos al plan de administración e incluyen normas sobre la autorización y el registro de las operaciones, protección de activos y confiabilidad de la información financiera y Controles Administrativos que por lo general incluyen a los controles contables, tienen un alcance más general, abarcan a toda la organización y están relacionados con las funciones gerenciales y el logro de los objetivos de la organización. (Latucca y Mora, 2011)

#### **3.1.5.1. Componentes del control interno**

El control interno según lo establecido en COSO II (2013) consta de 5 categorías que son diseñadas y aplicadas por la administración para brindar una seguridad razonable sobre el logro de sus objetivos.

Los componentes de control interno son:

1. Ambiente de Control.
2. Evaluación del Riesgo.
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Monitoreo o Supervisión.

Como se ilustra en la siguiente figura se puede considerar que el ambiente del control sirve de base para unificar los 4 controles siguientes. Si no contamos con un buen ambiente de control, es poco probable que logremos integrar a los otros 4 elementos para lograr un sistema de control efectivo.

*Tabla 2 Los 5 elementos de Control Interno*

Monitoreo o Supervision
Informacion y Comunicacion
Actividades de Control
Evaluacion del Riesgo
Ambiente de Control

*Fuente: Elaboración propia en base a Arens, Elder y Beasley (2016).*

#### *Ambiente de Control*

Antonio Latucca (2014) plantea que el auditor debe tener pleno conocimiento del primer elemento de control interno, que es el ambiente de control. Para ello va a realizar una evaluación sobre si la dirección del ente ha creado y mantenido dentro de la organización una cultura de honestidad y comportamiento.

Este componente fija el tono de una organización en cuanto a los controles, ya que si contamos con un ambiente de control fuerte tendremos una base sólida que respalde a los demás elementos de control interno.

Por su parte Arens, Elder y Beasley (2006) plantean que el ambiente de control consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes de toda la organización, desde la alta gerencia hasta los operarios, en cuanto al control interno se refiere y la importancia que tiene el mismo dentro de la organización. Para evaluar y comprender el ambiente de control los auditores deben tener en cuenta sus componentes que son los enunciados a continuación:

- *Integridad y valores éticos:* Son el producto de las normas y conductas de la entidad. Incluyen las acciones realizadas por la administración para reducir la tentación del personal de realizar actos deshonestos o ilegales. También comprende la comunicación y fomento de los valores de la entidad.

- *Compromiso con la competencia:* La competencia es el conocimiento y las habilidades especiales que necesita un individuo para realizar su trabajo.

- *Participación del consejo directivo o comité de auditoría:* Un consejo directivo eficaz es independiente de la administración. La responsabilidad del consejo es realizar habitualmente evaluaciones independientes del control interno establecido por la administración. Un consejo activo y eficaz puede reducir considerablemente la probabilidad de que la administración pase por alto los controles existentes.

- *Filosofía y estilo operativo de la administración:* A través de sus actividades la administración proporciona señales a sus empleados de la importancia del control interno.

- *Estructura organizativa:* La estructura de la organización define las líneas de autoridad y responsabilidad que hay en la misma. Al entender esto el auditor conocerá los elementos funcionales de la empresa y podrá evaluar cómo se implementan los controles.

- *Asignación de autoridad y responsabilidad:* Esto hace referencia a los métodos formales de comunicación que se utilizan en la organización referente a autoridad y responsabilidad y demás asuntos que se relacionan con el control. Se pueden mencionar, por ejemplo: planes formales organizativos y operativos y descripciones de puestos de empleados.

- *Políticas y prácticas de recursos humanos:* El elemento más importante del control interno en una organización son sus empleados. Si ellos son competentes y de confianza, se podrá carecer de algunos controles y aun así contaremos con un sistema de control eficaz. Contar con empleados incompetentes y deshonestos puede tirar abajo un sistema, incluso si hay muchos controles. (Arens, Elder, y Beasley, 2006)

Para ir cerrando este tema, podemos hacer referencia al ambiente de control en las Pymes y sus particulares características. Por lo general no existe la división entre el gobierno de la empresa y la gerencia ya que dichas funciones se ejercen al mismo tiempo por el dueño, no hay una segregación de funciones plena, las comunicaciones no se encuentran por escrito y se hacen vía oral, además este tipo de empresas tiene la ventaja que si por su propio interés, el dueño-gerente es honesto y está involucrado

personalmente en supervisar cómo funcionan los controles, puede suplir ciertos riesgos de la menor división de funciones. (Latucca, 2014)

### *Evaluación de riesgo*

Todas las organizaciones, sin importar su envergadura, naturaleza, estructura o actividad, enfrentan una serie de riesgos que provienen tanto de fuentes internas como externas y que deben ser administrados. Debido a los constantes cambios de la industria, del entorno económico y legal, se debe estar en permanente búsqueda del desarrollo de un mecanismo que permita identificar y tratar anticipadamente los riesgos asociados a estos cambios.

La administración se debe enfocar en detectar riesgos en todos los niveles organizacionales e implementar las medidas necesarias para corregirlos. El primer paso que se debe dar, es identificar los factores claves que pueden aumentar el riesgo.

Una vez que los riesgos son identificados y analizados, se realizan acciones específicas para reducir dicho riesgo a un nivel aceptable, y mantenerlo dentro de ese nivel, ya que como se planteó anteriormente, no se puede eliminar el riesgo en su totalidad.

Dentro de este concepto de evaluación tenemos dos enfoques, el de la administración que como parte del diseño y operatoria del sistema de control busca reducir el riesgo de que se produzcan errores o fraude, y el enfoque del auditor que busca obtener evidencia necesaria para realizar el trabajo de auditoria. Si el trabajo de la administración es realizado adecuadamente y responde oportunamente a los riesgos, el auditor obtendrá menos evidencia y su trabajo se verá simplificado. (Arens, Elder y Beasley 2006)

Latucca (2014) también habla sobre este tema y afirma que esta evaluación debe ser realizada por la propia empresa independientemente de la auditoria, aunque como veremos a continuación, este proceso resulta de mucha utilidad para la realización de la misma.

El auditor deberá analizar si la empresa cumple con este proceso que se caracteriza por:

- Identificar los riesgos del negocio.
- Estimar la magnitud de riesgos.
- Evaluar la probabilidad de ocurrencia
- Decidir que operaciones realizar para abordar esos riesgos.

Si hay un proceso de administración de riesgos establecido por la dirección y el auditor cree que es apropiado, ese proceso lo va a ayudar en la evaluación de incorrecciones significativas en la información financiera. A su vez, si el auditor detecta que el proceso de administración de riesgos, no está establecido o está inadecuadamente diseñado o implementado, y no hay forma de prevenir los riesgos que afectan al negocio, evaluará y definirá si eso es una debilidad significativa de control interno.

Estos procesos de evaluación de riesgos del negocio no suelen existir formalmente en las PYMES, por lo que el auditor deberá influir positivamente en la gerencia (propietario) para que aun informalmente trate los riesgos del negocio. (Latucca, 2014)

#### *Actividades de Control*

Las actividades de control son políticas y procedimientos que se implementan en la organización y que ayudan a tomar medidas necesarias para detectar y corregir los riesgos propios de la actividad empresarial.

Las principales que se pueden desarrollar en una empresa son cinco y son enunciadas por Arens, Elder y Beasley (2006) de la siguiente forma:

- *Separación de responsabilidades*: Estas actividades se realizan con el fin de reducir el riesgo de que se produzcan fraudes o irregularidades, por lo que las responsabilidades se distribuyen entre los empleados. Ej.: El que realiza una venta no será el encargado de registrar esa operación.

- *Autorización adecuada de las operaciones y actividades*: Cada operación debe ser autorizada de manera adecuada, y siguiendo algún criterio establecido por la empresa. No se puede permitir que cada persona disponga de activos a su voluntad, sino sería imposible llevar adelante un adecuado sistema de control. Existen dos tipos de autorizaciones, las generales, que son políticas que establece la organización para todas

las operaciones que se realizan y las específicas que son las políticas que se aplican para operaciones individuales y particulares.

- *Documentos y registros adecuados*: Estos son los elementos físicos donde se asientan y resumen las operaciones que realiza la organización.

Los documentos cumplen la función de transmitir en toda la empresa información de los clientes. Deben ser confeccionados de manera adecuada para brindar seguridad razonable de que los activos y las transacciones se controlan de manera adecuada.

Algunos de los requisitos que deben cumplir estos documentos son: Estar pre numerados de forma consecutiva, preparados en el momento que ocurre la transacción o inmediatamente después, ser sencillos para facilitar la comprensión del usuario.

- *Control físico sobre activos y registros*: Para que el control interno sea adecuado, es necesario mantener un control permanente y eficaz de los activos y registros. Si los activos o registros de la empresa están a la vista y al alcance de todos, puede suceder que estos sean robados o dañados, por lo que se recomienda tener un lugar físico para el almacenamiento de los mismos, como puede ser un depósito en el caso del inventario y una caja fuerte para los archivos importantes.

- *Verificaciones independientes referentes al desempeño*: Esta actividad sirve para realizar un análisis continuo de las otras cuatro actividades. La necesidad de verificaciones independientes surge debido a que la estructura de control de las organizaciones cambia con el tiempo y esto se debe a que las personas pueden olvidarse de los controles o los pasen por alto intencionalmente, por lo que es necesario que haya alguien observando su desempeño continuamente.

La característica principal que tienen las personas que realizan estas verificaciones es que son independientes de las que prepararon los datos originalmente. El método menos costoso y más eficaz de verificación interna es el de separación de responsabilidades mencionado anteriormente.

En las Pymes las actividades de control son por naturaleza similares que, en las grandes empresas, aunque su grado de implementación es menor. Muchos controles se

suplen por la incidencia directa que tiene el dueño en los mismos, ya que él es quien autoriza compras, pagos, ventas, sueldos del personal, etc. y eso implica un fuerte control sobre las cuentas relacionadas a estas operaciones, lo que disminuye la necesidad de crear controles más detallados. (Latucca, 2014)

#### *Información y Comunicación*

El sistema de información de una organización es el encargado, de iniciar, registrar y procesar todas las operaciones que realiza la entidad.

Para entender el sistema de información de una empresa se deben determinar, las clases más importantes de operaciones que se realizan, como se inician y registran dichas operaciones, que registros contables se utilizan, y como es el proceso que se sigue para el procesamiento de la información.

Latucca (2014) describe brevemente a los sistemas de información de las Pymes los cuales son menos complejos que en las empresas grandes, ya que no existen, por ejemplo, manuales de cuentas y sofisticados procesos contables. Los procedimientos en estas organizaciones son más fáciles de comprender por los auditores y el trabajo se basa más en indagaciones que en revisar documentación. Aun así, es igualmente importante la comprensión de estos sistemas por parte del auditor.

#### *Monitoreo o Supervisión*

Las actividades de monitoreo o supervisión se refieren a la evaluación continua que debe hacerse sobre el desempeño del sistema de control interno por parte de la administración, con el fin de observar que controles funcionan adecuadamente y cuáles no, para corregirlos.

El auditor debe tener un conocimiento pleno de cuáles son las actividades de monitoreo que realiza la empresa. La forma más común de obtener este conocimiento es realizar una evaluación de manera conjunta con la administración. (Arens, Elder, Beasley, 2006)

Es importante monitorear o supervisar adecuadamente el funcionamiento de los controles de manera de poder tomar las decisiones correctivas oportunamente. El auditor



debe tener conocimiento de las principales actividades llevadas a cabo en la organización para supervisar el control interno sobre la información financiera.

La gerencia será la encargada de la supervisión de los controles de forma continua o periódica, según lo crea conveniente

El monitoreo o supervisión puede hacerse de diferentes formas, utilizando información interna como por ejemplo presupuestos y con información externa como puede ser realizar una evaluación sobre las quejas de los clientes. (Lauccca, 2014)

En las Pymes debido a que el gerente-propietario es muy cercano a las operaciones, el monitoreo es realizado directamente por el, evaluando las variaciones significativas que haya, comparadas con sus expectativas y realizando las acciones correctivas que juzgue necesarias. (Lauccca, 2014)

#### **3.1.5.2. Evolución del Control interno**

El control interno no ha sido siempre igual y ha ido evolucionando a medida que cambiaba el entorno operacional y las estructuras organizacionales.

Se puede decir que el Control Interno nació en un nivel organizacional bajo, en el que solo se implementaban controles contables o administrativos, y ha ido escalando y ganando en consideración hasta llegar a establecer sistemas de control interno (COSO) o comités de auditoría.

Hay tres etapas en la evolución del control interno. En la primera de ellas el trabajo se basaba en acciones empíricas a partir de procedimientos de prueba y error, las actividades estaban muy ligadas a los controles contables y administrativos, para la correcta presentación de los estados financieros. La segunda por su parte tuvo un sesgo más legal, y comenzaron a imponerse prácticas y estructuras de control interno y la atención estaba centrada principalmente en la evaluación del sistema como medio para definir el alcance de las pruebas de auditoría. Aquí empezaron a aparecer los planes de organización, procedimientos y métodos para que las actividades se desarrollen eficazmente siguiendo las directivas de la administración y para la protección de activos. Esta generación logro ubicar al control interno en un nivel táctico en la organización. En la tercer y última etapa planteada hasta ahora, los esfuerzos se centran en la calidad,

derivada del posicionamiento en los más altos niveles jerárquicos, para garantizar la eficiencia del control interno. COSO es el impulsor de esta generación, posicionando al control interno en los más altos niveles jerárquicos y ampliando su alcance, considerándolo como un sistema para responder a las necesidades de todo tipo de organizaciones. (Mantilla, 2013)

### **3.1.5.3. Limitaciones del Control Interno**

Latucca (2014) hace mención a este tema y expone que el control interno no puede brindar una seguridad absoluta sobre el cumplimiento de los objetivos de la organización, pero si una seguridad razonable en la medida de que los controles establecidos funcionen adecuadamente. Esto se debe a las limitaciones inherentes propias de la función administrativa, en cuanto a control interno se refiere.

A continuación, se hace mención a diferentes limitaciones con las que podemos encontrarnos:

- Los controles solamente se dirigen a operaciones rutinarias, y no aquellas especiales o infrecuentes, que también ocurren.
- Errores humanos, debido a falta de comprensión de instrucciones, descuido o distracción.
- Colusión para burlar controles internos por parte de un miembro de la organización, con partes externas o internas a la misma.
- Miembros de la organización que, por diferentes causas, eludan o no ejecuten los controles establecidos.
- Procedimientos que se vuelven inadecuados, o sistemas obsoletos, por cambios en las condiciones que los rodean, esto se conoce como “entropía”.

Santillana (2013) cita los principios de este código de ética profesional del Instituto de Auditores interno y son los siguientes:

- *Integridad*: Se establece a partir de la confianza que ellos demuestren, la cual establece la base para confiar en sus juicios.

-*Objetividad*: Los auditores internos deben demostrar el nivel más alto de objetividad profesional a la hora de obtener, evaluar y comunicar información con la actividad o el proceso que ha sido examinado.

-*Confidencialidad*: Los auditores internos deben respetar el valor y la propiedad de la información que reciben de la organización en la que están trabajando y no discutir esa información si no cuentan con alguna autorización, a menos que exista obligación legal o profesional de hacerlo.

-*Competencia*: Los profesionales aplicaran sus conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para la realización de la actividad de auditoria interna.

### **3.1.5.5. El control interno en las Pymes**

En todas las organizaciones es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a esto se evitan riesgos y fraudes, se protegen los activos de la empresa y permite evaluar la eficiencia de la misma como organización.

Las Pymes generalmente no cuentan con un sistema de control adecuado, ya que la mayoría de ellas son empresas familiares en la mayor cantidad de casos, carecen de formalidad, de una organización adecuada o no existen manuales de procedimientos. El control interno debe ser implementado por todas las organizaciones independientemente de su tamaño, estructura y la naturaleza de sus operaciones. (Aguirre Choix y Armenta Velázquez 2012)

Aguirre Choix y Armenta Velázquez (2012) afirman que el control interno es una parte muy importante, y que debe estar establecido con claridad entre los miembros de la empresa para poder realizar operaciones adecuadamente y sin riesgo. En las Pymes dicho control es de vital importancia para la optimización de los recursos y el desempeño de la misma, tanto en lo administrativo como en lo operacional, para beneficio de los dueños como del propio cliente, debido a que el mismo tendrá confianza sobre la empresa y prevalecerá en el tiempo generando utilidades y crecimiento interno de la misma.

Las Pymes tienen una gran importancia en la economía de un país, no solo por sus aportes a la producción y distribución de bienes y servicios, también por su facilidad y flexibilidad para adaptarse a los cambios tecnológicos.

Servín (2016) sigue por la misma línea de Aguirre Choix y Armenta Velázquez y pone de manifiesto un problema común de las pymes y es que todos creen que el control interno no aplica a su organización porque todavía son chicos, lo cual es incorrecto, ya que la envergadura de la empresa no es un factor que defina la importancia o existencia del sistema de control, ya que en organizaciones donde existe un solo dueño que toma las decisiones, participa en las operaciones y lleva los registros contables, igualmente se debe contar con un adecuado sistema, acorde al tamaño y las actividades de la organización.

#### **3.1.5.6. Como realizar un relevamiento de control interno**

Un relevamiento o una evaluación es la ponderación de algo, que puede ser un sistema o un procedimiento, y la misma debe ser realizada con objetividad e independencia para arribar a una conclusión lógica y correcta y consistente.

El secretariado permanente de tribunales de cuentas de la República Argentina (2013), establece los lineamientos para realizar un adecuado relevamiento de control interno y son los que se explican a continuación.

Para realizar esta tarea de manera correcta, se deben establecer ciertas pautas:

- Detallar en forma clara y breve que es lo que se va a evaluar.
- Momento en el que se va a realizar.
- Se debe aclarar quienes serán los encargados de realizar y supervisar el trabajo.
- Realizar un programa de trabajo.
- Los temas que se van a profundizar.
- Los medios utilizados para realizar el trabajo.

Una vez que fueron establecidas las pautas anteriormente mencionadas, para ver el funcionamiento del sistema de control se necesita observar, que consiste en la lectura de manuales de la organización, funciones, procedimientos, instrucciones, normas, etc. Indagar, a funcionarios, empleados administrativos y en algunos casos a terceros. Comprobar, lo indicado anteriormente a través de pruebas en operaciones reales que permitan evaluar el verdadero funcionamiento del sistema de control. (Secretariado permanente de tribunales de cuentas de la República Argentina ,2013).

Para realizar todo este proceso de relevamiento deben utilizarse métodos o procedimientos técnicos, a fin de facilitar el mismo en cuanto al orden y la cronología de las actividades, además servirá como medio de prueba de que el trabajo ha sido efectivamente realizado y como respaldo de las conclusiones obtenidas.

Los principales métodos de relevamientos que podemos mencionar y que serán desarrollados en profundidad en la continuidad de este marco teórico y en el marco metodológico son:

- Métodos Básicos: Descriptivos, cuestionarios y Cursogramas.
- Métodos Alternativos: Son producto de una combinación de métodos.

### **3.2. Ventas-Cuentas por Cobrar.**

La Resolución Técnica Nro. 9 de la FACPCE (2013, pag.40) establece que:

*“Los créditos o cuentas por cobrar son derechos que el ente posee contra terceros para recibir sumas de dinero, u otros bienes o servicios, siempre que no respondan a las características de otro rubro del activo. Deben discriminarse los créditos por ventas de bienes y servicios correspondientes la actividad habitual del ente de los que no tengan ese origen”.*

Este rubro abarca todos los derechos que tiene la empresa respecto de la percepción de dinero, bienes o servicios una vez transcurrido el plazo convenido. Esos derechos surgen por la existencia de operaciones comerciales y pueden estar respaldados por documentos donde se exprese la obligación de la contraparte.

La mayoría de los créditos de las empresas que tienen una operatoria habitual, se producen como consecuencia de las ventas efectuadas, por lo que este rubro se vinculara con el análisis de movimiento operativo. Aunque también es normal que existan créditos de otra naturaleza como puede ser préstamos a empleados o venta de bienes de uso. (Lauca y Mora, 2011)

La existencia de una venta se considera desde el momento en que se produce la tradición del objeto (finalización de obra, o prestación del servicio). Esto quiere decir

que, si el importe de la venta no es abonado en ese momento, nace el crédito correspondiente. (Latucca y Mora, 2011)

### 3.2.1. Objetivos Generales de auditoría

De acuerdo a lo presentado por Latucca y Mora (2011) los objetivos de auditoría son:

*Tabla 3 Objetivos de Auditoría referidos a Ventas y Cuentas por Cobrar*

<b>Objetivos</b>	<b>Créditos</b>	<b>Ventas</b>
Lo registrado es real	<b>Existencia</b> de derechos que originan créditos.	<b>Acaecimiento</b> real de las obligaciones que dan lugar al origen o cancelación de créditos
Lo registrado es propio	<b>Propiedad</b> el ente es titular de los derechos (le son propios).	<b>Propiedad</b> las operaciones que dan lugar o cancelan créditos le son propias.
Lo real está registrado	<b>Integridad</b> de créditos no registrados (lo que debe haberse registrado, se ha registrado).	<b>Acaecimiento</b> de hechos que originen o cancelen créditos omitidos de registrar.
La valuación es correcta	<b>Valuación</b> correcta de acuerdo a las Normas Contables.	<b>Valuación</b> al valor monetario coincidente con el establecido por las Normas Contables.
La exposición es correcta	<b>Exposición</b> en el rubro que se informa de acuerdo a las Normas Contables y Normas Legales.	<b>Exposición</b> en los rubros dispuestos en las Normas Contables y Normas Legales.

*Fuente: Manual de Auditoría (Latucca y Mora, 2011, pág. 218-219)*

### **3.2.2. Riesgos de Auditoria**

En este punto se presentan los diferentes riesgos de auditoria clasificados según los objetivos del trabajo del auditor:

*-Objetivo de Existencia:*

-Cobranzas del presente ejercicio, registradas en el ejercicio siguiente, por corte anticipado de ventas.

*-Objetivo de Propiedad:*

-Mantenimiento de cuentas a cobrar que se originan por derechos ya cedidos al cierre del ejercicio.

*-Objetivo de Integridad:*

-Entrega de mercaderías que no han sido registradas el cierre.

-Facturación por importes menores a los correspondientes (subfacturación).

-Servicios pendientes de recibir contabilizados como costos o gastos.

-Omisión de facturación de ciertas operaciones.

*-Objetivo de Valuación:*

-Incorrecta consideración de componentes financieros.

-Falta de consideración de los riesgos de incobrabilidad.

-Devoluciones y descuentos no considerados.

*-Objetivo de exposición:*

-No identificación de créditos documentados de los que no lo son.

### **3.2.3. Elementos de Control**

Los sensores que se encuentran en el circuito Ventas- Cuentas por cobrar, son numerosos, abarcan distintos momentos del tiempo y provienen de sectores internos o externos.

Estos elementos nos muestran diversos aspectos de las operaciones que realiza nuestro sistema y que permite la actuación de los grupos de control. (Latucca y Mora, 2011).

Algunos ejemplos de los sensores anteriormente mencionados son:

-Estatutos Sociales.

- Contratos.
- Planillas de rendición de cobranzas.
- Recibos de ingresos.
- Órdenes de compra de clientes.
- Facturas.
- Notas de Débito y Crédito.
- Avisos de vencimiento.
- Fichas de clientes.
- Remitos.

#### **3.2.4. Controles típicos**

Los controles típicos son diversas actividades de control a las que se les reconoce una validez generalizada, el auditor se vale de métodos prácticos y lógicos de investigación, para obtener elementos de juicio, válidos y suficientes que respalden su trabajo. (Lattuca y Mora, 2011)

##### **3.2.4.1 Controles en base a sensores:**

Se debería controlar:

- Lo entregado con lo pedido por el cliente.
- La que se facturo con lo que se entregó.
- Que se haya aplicado una lista de precios vigente.
- Que las condiciones de pago sean las autorizadas por la compañía.
- Que los créditos se aprueben y se mantengan dentro de los límites acordados.
- Registración en el mayor del cliente.
- Control de cobranzas y que se hayan registrado correctamente.

##### **3.2.4.2. Relativos a operaciones de ventas**

- Envío de resúmenes de cuenta a clientes.
- Existencia de pruebas del despacho de la mercadería y posterior recepción del cliente.
- Control periódico de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar.



- Separación de las funciones de otorgamiento de créditos, entrega al cliente, registración, manejo y custodia de fondos.
- Existencia de un régimen para la autorización de facturas y notas de débito y crédito.

#### **3.2.4.3. Relativos al otorgamiento del crédito**

- Mantenimiento actualizado de la información sobre la situación de los clientes, en cuanto a solvencia y cumplimiento de las obligaciones.
- Límites de autorizaciones para otorgar créditos por los diferentes niveles de colaboradores.
- Políticas definidas sobre los requisitos que se deben cumplir para el otorgamiento de los créditos.

#### **3.2.4.4. Relativos a la gestión de Cobranzas**

- Envío periódico a clientes de los resúmenes de cuentas.
- Políticas definidas sobre las acciones a llevar a cabo para el cobro de cuentas atrasadas.
- Control permanente de la antigüedad de saldos.

#### **3.2.5. Pruebas Sustantivas**

De acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB, por sus siglas en inglés), el auditor deberá diseñar y ejecutar procedimientos sustantivos por cada clase de transacción significativa, saldo de cuenta y afirmación, independientemente de los riesgos que han sido evaluados, para lo que puede aplicar, procedimientos analíticos sustantivos o pruebas de detalle.

Siguiendo a la Norma Internacional de Auditoría 330, los procedimientos sustantivos son, pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría que sirve para detectar representaciones erróneas de importancia en la documentación o información financiera.

Los procedimientos sustantivos deben planearse inversamente proporcionales a los resultados obtenidos en las pruebas de controles, es decir, si las pruebas de controles

fueron satisfactorias, el alcance de las pruebas sustantivas será menor, y si, por el contrario, el resultado de las pruebas de controles fue negativo o dichas pruebas no fueron realizadas, las pruebas sustantivas tendrán alcance mayor. (Martínez, 2016)

Latucca y Mora (2011), presentan algunos ejemplos de pruebas sustantivas y son los siguientes:

- *Arqueo de documentos a cobrar*: Consiste en el recuento de todos los documentos que posea la empresa a una fecha determinada. Su objetivo es comprobar que los saldos indicados en los registros contables coinciden con la real tenencia de la empresa. El arqueo debe tener en cuenta lo siguiente:

- Abarcar todos los documentos existentes en el lugar.
- El responsable de la tenencia debe estar presente durante el arqueo, al efecto de evitar malinterpretaciones.

- Debe obtenerse por escrito del responsable de la tenencia, una constancia de que estuvo presente en el arqueo, y los documentos que se observaron son todos los existentes.

- Los documentos deben tener el sellado legal correspondiente a cada jurisdicción.

- *Confirmaciones bancarias*: Se solicita al banco las confirmaciones sobre las operaciones realizadas por la entidad. Deben confirmarse, entre otros, los documentos entregados al cobro en bancos, los descontados, los que se encuentran en garantía de otras operaciones, etc. Es importante reclamar al banco si en las confirmaciones no vienen los saldos correspondientes a ese tipo de operaciones.

- *Pedido de confirmación de saldos con clientes*: Esta es una prueba muy eficiente para demostrar la existencia del crédito, ya que el propio deudor confirma lo que le debe a la sociedad. Debe tenerse en cuenta que la confirmación del crédito no implica la cobrabilidad. Se debe tomar una muestra que sea representativa y abarque todo tipo de clientes y operaciones y se puede realizar mediante muestreo estadístico o a criterio del auditor. Si el tamaño de la muestra se ha determinado razonablemente, se necesita la revisión de todos los saldos seleccionados, por lo tanto, si no se ha recibido contestación

(se envían dos pedidos), deben efectuarse procedimientos adicionales, para satisfacerse de los saldos no confirmados por el cliente.

- *Solicitud con abogados de saldos litigiosos*: Esta actividad se realiza para evaluar la cobrabilidad de los saldos. Cuando existe persistencia en una situación de morosidad generalmente se deriva a los abogados de la empresa. De aquí también se pueden obtener los montos de los honorarios profesionales de los abogados que no fueron registrados contablemente. Con este procedimiento no solamente obtendremos información sobre la situación de los créditos sino también habrá detalles sobre deudas, provisiones, etc.

### **3.2.6. La evidencia de Auditoría**

De acuerdo a la Norma Internacional de Auditoría N° 500, la evidencia es toda aquella información que utiliza el auditor para alcanzar las conclusiones en las que basa su opinión.

Esta norma es una de las más importantes relacionadas con el proceso de auditoría y relativa al trabajo de campo, ya que proporciona los elementos necesarios para que dicho proceso sea confiable, consistente, material, productivo y generador de valor agregado para la organización objeto de la auditoría, lo que se traducirá en acciones de mejoramiento y garantía para la empresa y la comunidad. (Bonilla Martínez, 2016)

Es importante recordar que el resultado de un proceso de auditoría, conlleva a asumir una serie de responsabilidades, que por sí sola posiciona o debilita la imagen de la organización frente a los resultados obtenidos. Es la calidad y suficiencia de la evidencia obtenida la que respalda las actividades del auditor.

Para que la información sea valiosa, se requiere que la evidencia obtenida sea competente, es decir, de calidad con relación a su relevancia y confiabilidad, y suficiente en términos de cantidad. (Bonilla Martínez, 2016)

Una evidencia se considera competente y suficiente, si reúne las siguientes características:

- *Relevante*: La información es relevante cuando ayuda al auditor a alcanzar una conclusión sobre los objetivos específicos de la auditoría.

- *Auténtica*: Cuando es verdadera en todas sus características.

- *Verificable*: La evidencia se considera verificable, cuando permite que dos auditores lleguen por separado y en iguales circunstancias a las mismas conclusiones.

- *Neutral*: Es requisito que esté libre de prejuicios. Si el asunto estudiado es neutral quiere decir que no fue diseñado para apoyar intereses especiales.

Bonilla Martínez (2016) afirma que la obtención de evidencia suficiente y competente en la auditoria es afectada por diversos factores, como, por ejemplo, el riesgo inherente ya que mientras mayor sea el nivel de este, más evidencia necesaria necesitaremos y también el riesgo de control, ya que, dependiendo de la calidad del control interno y su grado de implementación, este proporciona tranquilidad o desconfianza siendo la información susceptible de análisis y comprobación.

El auditor debe obtener evidencia mediante la aplicación de pruebas y procedimientos, entre los cuales podemos mencionar (Bonilla Martínez, 2016):

- *Pruebas de controles*: Se realizan con el objeto de obtener evidencia sobre la idoneidad del sistema de control interno y contabilidad.

- *Pruebas Sustantivas*: La finalidad de estas pruebas es examinar las transacciones y la información producida por la entidad que es objeto de examen, aplicando procedimientos y técnicas de auditoria, buscando validar las afirmaciones y detectar distorsiones materiales que afecten a la información financiera de la empresa.

### **3.2.7. Cursogramas**

Uno de los métodos que se puede utilizar para relevar las actividades de control, son los Cursogramas. Estos consisten en representaciones graficas secuenciales del conjunto de operaciones pertenecientes a un área homogénea de cada actividad, a través de símbolos. También conocido como flujograma o diagramas de secuencias, estos son una herramienta moderna y eficaz para relevar y analizar preliminarmente las actividades de control de los sistemas funcionales de una organización. (Latucca y Mora, 2011)










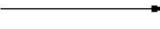
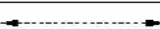


Algunas de las ventajas de esta técnica siguiendo a Latucca y Mora (2011) son:

- Simplifica el relevamiento.
- La secuencia de relevamiento tiene un criterio lógico, ya que sigue el curso normal de las operaciones.

- Pone de relieve la ausencia o duplicaciones de controles, autorizaciones, registros, archivos, etc.
- Facilita la supervisión en merito a sus características de claridad, simplicidad, homogeneidad de lenguaje, ordenamiento lógico de secuencias, etc.

*1-Simbología a Utilizar (Norma IRAM 34.501)*

*Tabla 4 Simbología para la elaboración de un cursograma.*

Nº	SIMBOLO	DENOMINACION	DESCRIPCION
1		Operación	Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información o decisión.
2		Control	Representa toda acción de verificación.
3		Demora	Representa toda detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento determinado.
4		Archivo transitorio	Representa el almacenamiento sistemático en forma temporaria de elementos portadores de información.
5		Archivo definitivo	Representa el almacenamiento sistemático en forma permanente de elementos portadores de información.
6		Dstrucción	Representa la eliminación de la información, se destruya o no el elemento portador de la misma.
7		Alternativa	Se utiliza para indicar que en el procedimiento pueden originarse distintos cursos de acción.
8		Listado, Legajo, Libro o Registro	Representa un elemento portador de información.
9		Proceso no relevado o no representado	Representa al conjunto de acciones que se desconocen o que, definidas, no interesa representar.
10		Traslado	Representa el desplazamiento físico del elemento portador de información. La flecha indica el sentido de la circulación.
11		Toma de información	Representa el desplazamiento de la información sin desplazamiento físico de los elementos que intervienen en el proceso. La flecha indica el sentido de la circulación.
12		Conector	Representa el nexo entre procedimientos o procesos.
13		Formulario	Soporte de información básica.

*Fuente: Norma IRAM 34.501(1984)*

## *2-Técnicas de diagramación*

Para la correcta interpretación de los símbolos es preciso tener en cuenta las técnicas adecuadas de representación, a continuación, se describen algunas pautas establecidas por Latucca y Mora (2011), siguiendo la Norma IRAM 34.502:

1.La dirección del diseño debe ser descendente, pero:

- a) Se utiliza en sentido horizontal cuando el desarrollo del proceso determina un pase a una unidad funcional.
- b) Se puede utilizar el sentido ascendente cuando se dan retrocesos en el procedimiento y cuando se pasa de unidad funcional por razones de economía de espacios.

2.Columnas: Cada una representa una unidad funcional (departamento, sección o persona).

3.Los símbolos se colocan dentro de la columna correspondiente a la unidad funcional involucrada.

4.Para las líneas de traslado o toma de información se utilizan líneas rectas que indican un sentido.

5.Deben evitarse los cruces de líneas.

6.Las acciones conjuntas se representan con dobles líneas de traslado.

7.Los formularios que cuentan con varios ejemplares pueden dibujarse superpuestos, preferentemente hacia abajo y hacia la derecha.

8.Cuando se emite un formulario se representa con el símbolo de operación y a continuación el de formulario.

9.Tenemos 3 clases de símbolos:

- a) Símbolo Inicial: Solo salen líneas.
- b) Símbolo Medio: Llegan y salen líneas.
- c) Símbolo Final: Solo llegan líneas de entrada y no sale ninguna.

### **3.2.8. Carta de Control Interno**

La carta de control interno o recomendaciones consiste en un informe escrito que se eleva hacia la dirección de la empresa y que contiene diferentes observaciones que

surgen del análisis de información, con recomendaciones tanto para la mejora de las deficiencias encontradas como para mejorar el sistema de control interno en general.

Esta carta se convierte en un elemento de mucha importancia para la empresa debido a que contribuye a mejorar sus actividades y procesos mediante la corrección y mejora de las debilidades y deficiencias que puedan ser detectadas. (Hernandez,2018)

Hernández (2018) menciona los objetivos que persigue la elaboración de esta carta de recomendaciones y son los siguientes:

- **Comunicar:** Comunicar a los directivos de la empresa de forma adecuada y oportunamente sobre los hallazgos y observaciones que han sido identificados durante la auditoria.
- **Analizar:** Analizar las deficiencias significativas y realizar las recomendaciones para que se lleven a cabo las acciones correctivas o de mejora.
- **Reducir:** Se busca reducir a un nivel aceptable los riesgos vinculados a las incorrecciones que han sido detectadas a partir de la implementación de las recomendaciones del auditor.
- **Incrementar:** Si se implementan de manera adecuada las recomendaciones del auditor, se incrementará la eficiencia de las operaciones y los procesos de la empresa, en pos del cumplimiento de las metas y objetivos pres establecidos.
- **Facilitar:** Un desarrollo y seguimiento continuo sobre los planes de acción acordados con la dirección y los administrativos.

Esta carta de control interno deberá contener lo siguiente:

- **Observación:** Descripción de las fallas de control interno detectadas producto de la evaluación.
- **Implicancias:** Posibles efectos que podría producir la no resolución de las fallas detectadas.

- **Recomendaciones:** Sugerencias brindadas a la dirección a fines de solucionar los problemas detectados y mejorar el funcionamiento del sistema de control interno de la organización.



# **Marco Metodológico**

A través de este marco metodológico se definirán ciertas herramientas, elementos o técnicas que serán utilizadas para el logro de los objetivos planteados.

Siguiendo a los autores Sabino (1992) y Hernández Sampieri (1991), se hará referencia sobre los tipos de investigación, la metodología y técnicas de recolección de información que serán utilizadas.

#### **4.1.1 Tipos de Investigación**

Dentro de los diferentes tipos de investigación observados en la bibliografía consultada, la que se aplicara en este proyecto de aplicación profesional es de tipo descriptiva, y se va a realizar un análisis para evaluar aspectos internos, con la finalidad de emitir conclusiones sobre el sistema de control interno, especialmente el circuito ventas-cuentas por cobrar, de la empresa Plásticos Laspiur S.R.L.

Sabino (1992) afirma que las investigaciones de tipo descriptivas se centran, fundamentalmente, en describir algunas de las características principales de los conjuntos homogéneos y a través de la utilización de criterios sistemáticos permite observar el comportamiento de los fenómenos en estudio proporcionando información comparable con la de otras fuentes.

Por su parte Hernández Sampieri (1991) establece que en este tipo de tareas el propósito del investigador es describir fenómenos y eventos, es decir, como son y cómo se presentan los mismos. Los investigadores miden y evalúan diversos componentes o aspectos del fenómeno estudiado.

Finalmente, el autor afirma que en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así, probar lo que se está investigando.

#### **4.1.2. Metodología**

En cuanto a las tradicionales formas de metodología, en este proyecto de aplicación se utilizará una de tipo cualitativo, la cual obliga a un trabajo muy cuidadoso de recolección, análisis e interpretación de datos, que debe hacerse luego de una adecuada preparación. No se trata solamente de conversar con la gente, entrevistarla y recopilar sus

opiniones o de interpretar libremente estos datos, sino que el análisis cualitativo obliga a controlar la propia subjetividad e evaluar la información obtenida con detenimiento, incorporando conocimientos previos a la compleja tarea de interpretación. (Sabino, 1992)

#### **4.1.3. Técnicas de recolección de información**

Un instrumento o técnica de recolección de datos es según Sabino (1992), cualquier recurso que utilice el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer información de ellos.

Dentro de cada instrumento debemos distinguir dos elementos diferentes, la forma y el contenido. La primera hace referencia a la aproximación que tenemos sobre lo empírico, a las técnicas que utilizamos para esta tarea, mientras que el contenido es la especificación de datos que necesitamos conseguir, se concreta a través de una serie de ítems, que no son otra cosa que los indicadores que permiten medir las variables, pero que ahora se presentan como preguntas, puntos a observar, elementos a registrar, etc. (Sabino, 1992)

Por último podemos decir que el instrumento o técnica sintetiza en sí toda la labor previa de investigación, resumiendo todos los aportes del marco teórico, al seleccionar datos correspondientes a los indicadores y por lo tanto a las variables utilizadas; pero también expresa todo lo empírico de nuestro objeto de estudio ya que sintetiza a través de las técnicas de investigación que emplea, el diseño escogido para el trabajo. (Sabino, 1992)

En este proyecto se utilizará, en primer lugar, la observación, en la que empleamos sistemáticamente nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar. Con esta observación se va a tomar conocimiento del ambiente de control de la empresa, se observarán las actividades de control y monitoreo que se realizan para definir sus principales características y evaluar la calidad de su funcionamiento y además se buscará detectar incorrecciones o desvíos para informarlos oportunamente a la dirección.

La ventaja principal que tiene esta técnica en el campo de las ciencias del hombre, es que los hechos son percibidos directamente sin ninguna clase de intermediación, poniendo al investigador frente a la situación estudiada tal como esta es naturalmente. Mientras que su principal desventaja es que la propia presencia del investigador puede modificar las

conductas o comportamientos del o los sujetos observados, alterando la espontaneidad y brindando datos pocos confiables. (Sabino, 1992)

Hernández Sampieri (1991) establece que la observación consiste en un registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas y puede utilizarse como instrumento de medición en diversas circunstancias.

La segunda técnica es la entrevista, la cual siguiendo a Hernández Sampieri (1991) se considera personal, donde un entrevistador aplica un cuestionario al respondiente. Los entrevistadores deben estar capacitados de antemano, conocer a la perfección el cuestionario y no debe sesgar o influir en las respuestas.

La entrevista es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador, y en este caso entrevistador, formula preguntas a personas capaces de proporcionarle datos de interés, estableciendo un diálogo asimétrico, donde una de las partes busca obtener información, y la otra es la fuente de dicha información. (Sabino, 1992).

A lo largo de este trabajo se van a realizar diversas entrevistas, en primer lugar, a los propietarios, para relevar datos necesarios con el fin de realizar un diagnóstico de la empresa, dichos datos pueden ser la historia, misión, visión, valores, estructura jerárquica, descripción de puestos y funciones que se realizan. En segundo lugar, se entrevistará al director y empleados del área administrativa para conocer en profundidad como es la gestión comercial del negocio, haciendo énfasis en conocer cuestiones claves sobre el proceso de ventas y cuentas por cobrar.

La tercera y última técnica es el análisis de documentación, la que implica la observación y análisis de documentos relacionados con las operaciones que se realizan en el circuito ventas-cuentas por cobrar y que pueden ser, órdenes de compra, remitos, facturas, notas de débito y notas de crédito, ficha de los clientes, informes comerciales sobre la solvencia de los clientes, etc. Con esta observación sobre la documentación que se utiliza en el proceso de ventas-cuentas por cobrar, lo que se quiere probar es que se cumplan con ciertos controles, de los cuales se pueden mencionar algunos como, el

cumplimiento de las normas para la confección de los documentos, que las facturas que se emiten coincidan con la mercadería que fue entregada, que las cobranzas estén íntegramente depositadas y registradas, etc. En caso de comprobar que algunos de los procesos mencionados anteriormente no funcionan correctamente, surgirán de este trabajo una serie de recomendaciones para el mejoramiento del sistema de control de la empresa.

Todas las técnicas de investigación desarrolladas anteriormente serán utilizadas para el logro de un objetivo general que consiste en el análisis del sistema de control interno, especialmente del circuito ventas-cuentas por cobrar, de la empresa Plásticos Laspiur SRL, durante el transcurso del año 2018.

Para el logro del objetivo general anteriormente mencionado, se deberá cumplir con una serie de objetivos específicos y el primero consiste en un relevamiento sobre la estructura interna y el ambiente de control de la organización mediante observaciones y encuestas a los propietarios y empleados administrativos, para interiorizarse sobre los procesos y conocer aspectos claves de la misma. El cumplimiento de este objetivo permitirá tener un conocimiento más profundo de la estructura y como es el ambiente en el que se trabaja, y de esta manera se van identificar lugares específicos hacia donde direccionar las pruebas de control.

Luego de cumplido el primer objetivo, se realizó una evaluación de riesgos, mediante observación de los procesos y análisis de documentación para detectar incorrecciones o desvíos, medir su magnitud y la forma en la que estos afectan a los procesos y así poder informarle a la dirección.

Con la identificación y evaluación de riesgos e incorrecciones se podrán adaptar las pruebas específicamente de acuerdo al tipo y magnitud de cada uno. Una vez efectuada la evaluación de riesgo, se procederá mediante observación y análisis de documentación, a estudiar detalladamente como se realizan las tareas en el circuito ventas-cuentas por cobrar, para conocer aspectos claves y evaluar la calidad de su funcionamiento. Aquí lo que se busca realizar un acercamiento y hacer foco en el circuito puntual que se quiere

estudiar, analizando como son los procedimientos, las pruebas de control que se aplican y los riesgos que puedan existir.

El último objetivo específico y como conclusión de este trabajo, consiste en realizar una carta de control interno, la cual será entregada a la gerencia. Dicha carta contiene observaciones, en las que se describen las fallas que surgen del análisis del sistema. Implicancias, donde se explican los posibles efectos que se podrían producir por la no solución de las fallas detectadas. Y, por último, recomendaciones o sugerencias que se le brindan a la gerencia para la solución de los problemas existentes y el mejoramiento del sistema de control. Con esta carta se va a informar a los gerentes sobre como es el sistema de control que posee su empresa, las fortalezas y debilidades que tiene, como impactan esas debilidades y las consecuencias que traería no encargarse de solucionarlas, lo que derivará una serie de recomendaciones para mejorar dicho sistema, y que paralelamente producirá mejoras en la eficacia y eficiencia de las operaciones que se realizan en la misma.

En forma de síntesis se expone en el siguiente cuadro, el tipo de investigación, metodología y técnicas utilizadas para el logro del objetivo general y los objetivos específicos:

<b>Objetivo General:</b> Analizar el Sistema de control interno en el circuito ventas-cuentas por cobrar, de la empresa Plásticos Laspiur SRL durante el periodo 2017, y realizar propuestas para la mejora del mismo.			
Objetivos específicos	Datos a relevar	Técnica	Instrumento
Realizar un relevamiento sobre la estructura interna y el ambiente de control de la empresa.	Obtener información preliminar de la empresa: la actividad que se desarrolla, misión, visión, valores, estructura jerárquica, como así también ambiente y actividades de control.	-Observación  -Entrevista	-Guía de pautas de observación  -Guía de Entrevista
Realizar una evaluación de riesgo, detectar incorrecciones o desvíos, medir su magnitud e informar a la dirección	Se buscará detectar oportunamente incorrecciones o desvíos que puedan afectar el desempeño de la organización	-Observación  -Análisis de documentación.	Guía de pautas de observación.  -Grilla de Análisis.
Evaluar las actividades de control y su funcionamiento en el circuito ventas-cuentas por cobrar.	Evaluar cómo funciona el circuito ventas-cuentas por cobrar y el cumplimiento de las actividades de control que se realizan dentro del mismo.	-Observación.  -Análisis de documentación.	-Guía de pautas de observación.  -Grilla de Análisis.
Informar sobre las propuestas para mejorar el ambiente de control y reducir los riesgos de la empresa.	Analizar la información obtenida y en base a ello, realizar propuestas para reducir riesgos y mejorar el ambiente de control interno de la empresa.	-Análisis de documentación.	-Grilla de Análisis.

Tabla 5 Objetivos Específicos y técnicas de recolección de datos

*Fuente: Elaboración Propia*

# Diagnóstico



El objetivo del presente trabajo fue brindar soluciones a la gerencia de la empresa a fin de evitar riesgos que perjudiquen el desarrollo apropiado de su sistema de control interno. Para lograr esto se realizó un análisis sobre dicho sistema utilizando diferentes técnicas de investigación para recolectar información y así poder emitir conclusiones y recomendaciones que permitan lograr una mayor eficacia y eficiencia en las operaciones que desarrolla la empresa.

La primera técnica utilizada es la observación, mediante la cual siguiendo una guía de pautas se analizó cómo es la estructura interna y el ambiente del control de la empresa. Esto permitió conocer aspectos puntuales, particularidades que del sistema y centrar el análisis en lugares específicos. También se evaluaron riesgos, lo que facilitó la detección de incorrecciones o desvíos, su magnitud y la forma en la que impactan en los procesos. Por último con esta observación se llegó al circuito específico sobre el que se centra este trabajo que es el de ventas-cuentas por cobrar, para evaluar cómo es su funcionamiento, las personas que intervienen y los procesos y pruebas que se realizan.

### **5.1. Actividad Principal**

La empresa plásticos Laspiur SRL se dedica a la fabricación y venta de productos de plástico reforzado con fibra de vidrio (P.R.F.V), que es un material que se impuso en las más diversas aplicaciones por sus distintivas cualidades de resistencia y durabilidad ya que dicha fibra le da al producto una resistencia mecánica y contiene resinas poliésteres que adecuadamente seleccionadas para la aplicación, le brindan características anti corrosivas. Además, el color incorporado mediante el sistema gel quad permanece inalterable en el tiempo.

Las características principales de los productos ofrecidos son:

- Larga vida de los equipos: El envejecimiento del material es muy lento, lo que otorga durabilidad.
- Bajo peso: El PRFV es muy liviano, permitiendo su traslado con comodidad.
- Gran resistencia mecánica: Este material es tan resistente como el acero y el aluminio soportando impactos y roturas.

- Superior resistencia a la corrosión: El PRFV es apto para soportar la corrosión generada por diferentes agentes.
- Higiene: Permite un perfecto lavado, garantizando la calidad del contenido.

Con todas las características anteriormente mencionadas se puede decir que se está brindando un producto robusto, durable y estéticamente superior a los existentes en el mercado, brindándole al cliente ahorro de inversión y mantenimiento

Los productos que fabrica y vende la empresa son: equipos de riego para calles instalados sobre camiones o con chasis de arrastre, acoplados tanque (para leche, con bebederos, agua, gas oíl, etc.), equipos extractores de estiércol, cisternas, baños químicos y piletas de natación. Además, se realizan reparaciones y trabajos especiales.

## **5.2 Reseña Histórica**

Plásticos Laspiur S.R.L, está ubicada en Saturnino María Laspiur, departamento San Justo, provincia de Córdoba.

Tiene sus orígenes en el año 1982 de la mano de los hermanos Víctor y Hugo Camisasso. En sus comienzos se producían piezas de plástico reforzado con fibra de vidrio para la empresa Construcciones Metalúrgicas Zanello en una de sus mejores etapas dentro de la fabricación de tractores y que estaba ubicada en la ciudad de Las Varillas.

Con el correr de los años y ante la disminución en la actividad de la empresa anteriormente mencionada y a la cual se le proveía todo lo que se producía, se decide tomar otro rumbo fabricando nuevos productos.

El 1 de Julio de 1987, se adopta la razón social de Plásticos Laspiur SRL (la cual permanece en la actualidad) incorporándose Daniel Arrieta y Juan Pelandino como nuevos socios. En el año 1990 se construye el inmueble donde la empresa desarrolla sus actividades, en la calle Dr. Carlos Bornancini 525, de Saturnino María Laspiur.

En la actualidad sus propietarios son Javier y Diego Camisasso, hijos de Víctor uno de los fundadores.

Cuenta con 10 empleados, con Nancy Camisasso, prima de los propietarios como encargada general y Daniel Yacono como encargado de planta y personal de fábrica.

Plásticos Laspiur SRL, es una pequeña institución que fue creciendo en etapas difíciles de nuestra economía nacional, consolidándose en la comercialización de productos en diversas regiones del país, principalmente en la zona central.

### **5.3 Misión**

- Satisfacer las necesidades del cliente, generando una opción competitiva, rentable y comprometida con el éxito del mismo.
- Proveer un producto de alta calidad y diferenciado, mediante un sistema de producción que brinde productos con calidad estandarizada, transparente y verificable con objeto de que nuestro cliente compre y obtenga, el producto que decimos que estamos ofreciendo.

### **5.4 Visión**

- Ser una empresa capaz de generar ventajas competitivas dinámicas, establecidas en estrategias que apunten a optimizar el sistema de producción y comercialización.
- Ser participe diferenciado del mercado, basándonos en proveer un producto de máxima calidad.

### **5.5 Principales Valores**

- Hacer del trabajo una forma de vida y superación.
- Garantizar la fuente de trabajo de nuestro grupo de personas leales a la empresa, maximizando el beneficio social, basado en un crecimiento sostenido.
- Cada acción debe estar destinada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

### **5.6 Principales Clientes y proveedores**

La empresa cuenta con una cartera de clientes diversificada, en pequeños y numerosos demandantes, y entre los principales se encuentran gobiernos provinciales, municipios, comunas, asociaciones de bomberos voluntarios, fábricas de maquinaria agrícola, empresas lácteas y productores agrícolas.

Algunas de las políticas que se usan para la captación de nuevos clientes, es realizar publicidad en google, la cual es considerada la metodología principal de publicidad, además se envían folletos a municipios y comunas de todo el país dos veces por año, ya

que los mismos son considerados los clientes principales y también se publicita en revistas relacionadas al campo y en charlas realizadas por CREA (Asociación de Tamberos).

En cuando a los proveedores se puede nombrar como los principales a Poliresinas San Luis SA (proveedor de materia prima para la realización de plástico reforzado con fibra de vidrio), Metalúrgica Flores (proveedor de los chasis y sistemas de riego para camiones) y además Gama SRL (proveedor de elementos de higiene y seguridad), Pinturería Ariel, Pinar SA, Pastorino Seguridad, Gomafiltros, Fleming y Martoglio SRL y Ferretería General Paz, entre otros.

### **5.7. Organización Jurídica**

La empresa Plásticos Laspiur está constituida bajo la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada. En este tipo de sociedades el capital se divide en cuotas, las cuales deben suscribirse íntegramente en el acto de constitución de la sociedad y los socios limitan su responsabilidad al capital que suscriban o adquieran. El capital aportado en efectivo debe integrarse como mínimo en un 25% y completarse en un plazo de dos años, mientras que los aportes en especie deben integrarse totalmente.

En la denominación de estas sociedades se puede incluir el nombre de uno o más socios con la indicación de “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, o la sigla S.R.L. El número de socios no puede exceder de cincuenta.

La administración o representación de la sociedad corresponde a uno o más gerentes, que pueden ser socios o no, y son designados por tiempo determinado o indeterminado en el contrato constitutivo o posteriormente.

Plásticos Laspiur S.R.L está compuesta por dos socios que integraron cuotas sociales de igual valor, siendo la administración de la misma de carácter plural.

Los gerentes son solidariamente responsables, ya que, si ellos intervienen en hechos generadores de responsabilidad, a cada uno le corresponde la reparación de daños y perjuicios.

## **5.8. Análisis del sector de la empresa**

En el contexto sectorial, la empresa se encuentra en Saturnino María Laspiur. Provincia de Córdoba, un pueblo de 2500 habitantes ubicado sobre la ruta nacional 158, 200 km al este de la capital provincial.

Para el siguiente análisis se tomará como base lo expuesto por Michael Porter (2004), el punto de partida para elegir una estrategia es el conocimiento sobre el sector en el que la empresa compete.

Las 5 fuerzas presentadas por Porter son: Poder de negociación de compradores o clientes, poder de negociación de proveedores o vendedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, rivalidad entre competidores.

Analizando tres de las cinco fuerzas de competencia dentro de la industria, se buscará describir el entorno competitivo de la industria del plástico reforzado con fibra de vidrio, en el que está inmerso la empresa Plásticos Laspiur S.R.L.

### *Clientes*

La empresa posee una diversificada cartera de clientes, ubicados a lo largo y ancho del país, entre los que se destacan, gobiernos provinciales, municipales, comunas, asociaciones de bomberos voluntarios, fábricas de maquinaria agrícola, empresas lácteas y productores agrícolas. En cuanto a los medios de pago, la empresa ofrece diversas formas de financiación, dependiendo del producto, monto de la operación y el cliente.

### *Proveedores*

La empresa tiene dos principales proveedores. Poliresinas San Luis S.A, donde se adquiere la fibra de vidrio y la resina, los dos principales componentes del plástico reforzado y metalúrgico Flores quien provee los chasis para camiones, los cuales posteriormente son montados con los tanques que se fabrican.

En cuanto a los medios de pago, si bien los precios están sujetos a variaciones constantes, debido a los recurrentes cambios en la economía nacional, la empresa opera de contado con Poliresinas San Luis S.A, y con metalúrgica Flores, lo hace con plazos de financiación a 60 días.

### *Competencia*

La empresa está ubicada en el primer lugar a nivel local en lo que respecta a infraestructura, producción y nivel de ventas.

En cuanto a los competidores, hay dos empresas en la localidad, que están dedicadas a la misma actividad y son una amenaza para el flujo de ventas de la empresa.

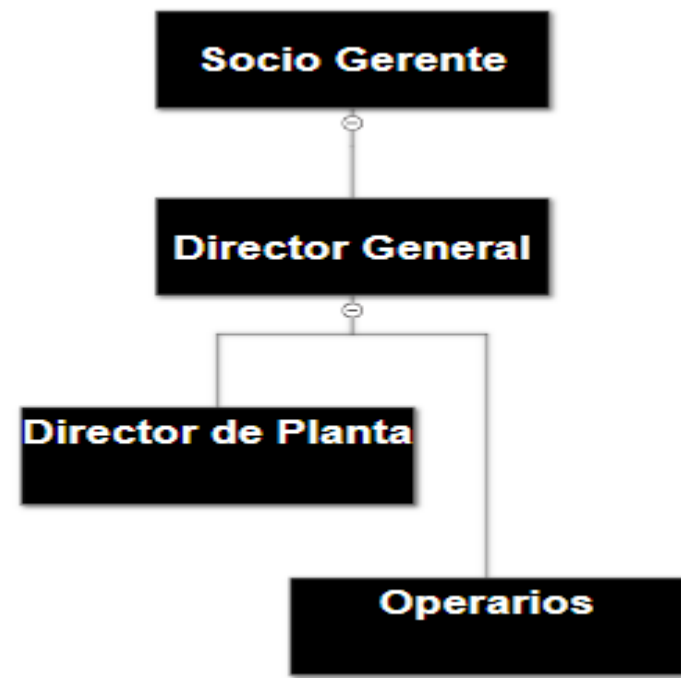
Si bien el hecho de tener dos empresas competidoras, que se dedican a la misma actividad en una localidad tan pequeña se considera algo negativo, en esta empresa se emplea un sistema de producción, que permite obtener productos de prolongada durabilidad, diferenciados y de alta calidad, lo que es un gran atractivo para los clientes a la hora de optar por un lugar donde comprar.

### **5.9. Proyectos a futuro**

Como proyecto a futuro la empresa está tramitando un crédito para pymes, con la finalidad de ampliar la producción y dedicarse a fabricar cisternas con mayor capacidad de almacenamiento, para construir un galpón de aproximadamente 225 metros cuadrados, que se utilizará como depósito de los camiones que llegan para ser equipados y para almacenamiento de matricería y en el desarrollo de un programa de contabilidad, en el que se pueda integrar y almacenar toda la información relativa a las compras, ventas y producción, ya que en la actualidad se trabaja con diferentes sistemas para cada operación.

## 5.10. Organigrama

Tabla 6 Organigrama de Plásticos Laspiur SRL



*Fuente: Elaboración Propia en base a entrevista con la directora de la empresa.*

### 5.10.1. Descripción de los puestos

Plásticos Laspiur SRL tiene dos socios gerentes, Javier y Diego Camisasso, que si bien desarrollan sus actividades principales en otras empresas que poseen, emplean parte de su tiempo para supervisar como se trabaja en la empresa mencionada en lo relativo a compras, ventas, producción y demás actividades.

Como directora general de la empresa se encuentra Nancy Camisasso, que junto a Juan Testa y Mónica Cabrera se desempeñan en la parte administrativa de la misma. Testa trabaja junto con la directora y se encargan de la gestión administrativa del proceso comercial, realizan compras y pagos de la materia prima utilizada en el proceso productivo, ventas, envíos de mercadería, y al no tener la empresa a alguien especialista en el tema, ellos también son los encargados del marketing y la publicidad. Por su parte

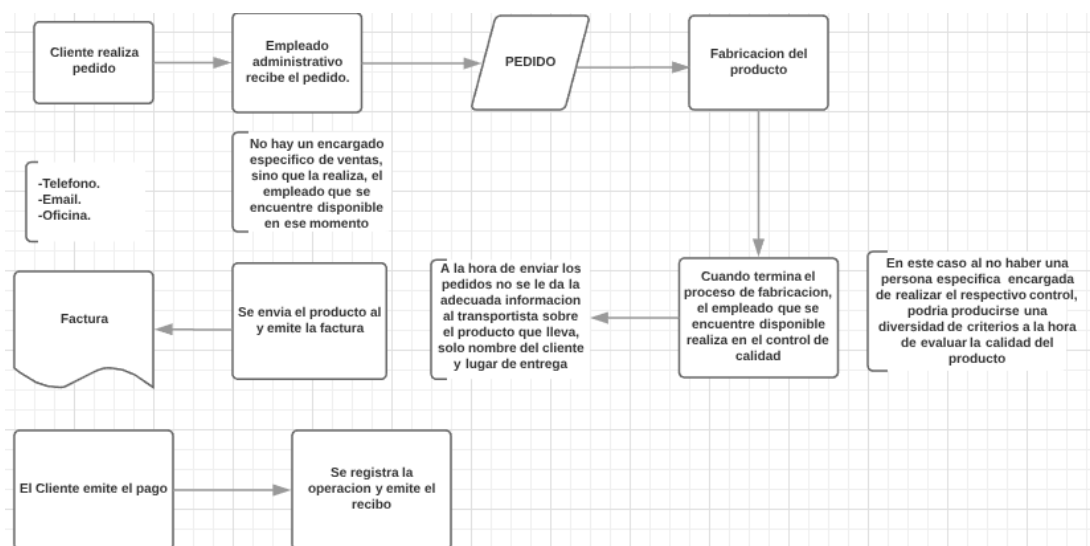
Cabrera, se desempeña como asistente administrativo, y las principales tareas que realiza, son, la atención y recepción al público en general, recepción y verificación de la correspondencia que llega a la empresa para luego entregársela a la directora, y además se encarga del ingreso de datos relacionados con compras y ventas al sistema contable que posee la empresa.

Por último, se tiene a Daniel Yacono, que realiza funciones como Director de personal y de planta, sería el nexo entre la dirección de la empresa y el personal, es quien entrega a la administración los pedidos de materia prima que se necesitan para el proceso productivo, organiza que se va a producir, realiza seguimientos de la producción para asegurarse de que cumpla con los requisitos de volumen y calidad y supervisa que el personal cumpla con las medidas de prevención de riesgos, seguridad y salud.

### 5.11. Descripción del circuito ventas-cuentas por cobrar

El objetivo de la evaluación del sistema de control interno de la empresa Plásticos Laspiur SRL en el circuito ventas-cuentas por cobrar fue optimizar dicho proceso para que las actividades claves puedan ser llevadas adelante en tiempo y forma, y de esta manera garantizar la eficiencia en las operaciones que se realizan en la empresa.

A continuación, se describe el proceso de ventas-cuentas por cobrar de la empresa:





1-Los pedidos de los clientes se reciben de manera telefónica, por correo electrónico o en la oficina comercial de la empresa.

Aquí cabe destacar la importancia que desde la dirección y desde los responsables de esta actividad se le asigna al hecho de generar la mayor cantidad de fuentes por donde ofrecerle al cliente la posibilidad de describir su demanda, fomentando de esta forma una diversidad amenazante de canales por donde administrar los pedidos.

2-Cuando el pedido es recibido, el administrativo se comunica con el jefe de planta para ponerlo al corriente del producto que se vendió y el plazo en el que el mismo debe ser entregado.

Esta comunicación se lleva adelante de manera circunstancial, esto quiere decir que por momentos el responsable de la recepción de pedidos se acerca al área de planta para comunicarle el requerimiento del cliente, en otras cosas ocasiones envía un mail interno, o lo llama por teléfono por línea interna, demostrando la diversidad y el fomento al no registro de las actividades.

3- Con la información recibida por parte del sector administrativo, el jefe de planta, se encarga de verificar que se cuente con el producto en stock, lo cual no siempre sucede, ya que son productos con poca rotación y no están en constante producción. En caso de no contar con el producto en stock, se selecciona un operario, para que proceda con la fabricación del mismo.

En este punto en particular se pudo observar la informalidad de algunas actividades, ya que desde el área de administración no está explícitamente establecido que se debe poner al tanto al cliente cuando el producto no está en stock y sobre el tiempo que demandaría su producción. En algunas ocasiones se da y en otras no. Además, no se cuenta con ningún registro en el que se establezcan de manera expresa cuestiones elementales como son, la fecha de recepción del pedido, quien es la persona encargada de recibir el pedido y llevar a cabo la producción y el plazo en el cual el mismo debe ser entregado.

4- Una vez que el producto está listo, se procede a realizar el respectivo control de calidad, y se pone a disposición para ser entregado.

El control de calidad es realizado por cualquier operario que se encuentre circunstancialmente disponible en la planta. Al no tener un responsable estrictamente definido muchas veces existe diversidad de criterios, dependiendo de la persona que esté a cargo en ese momento, no teniendo una herramienta estandarizada de las pautas y los puntos que deben controlarse.

5- Cuando se recibe el producto terminado, desde administración se realiza el envío del producto al cliente.

Este proceso incluye embalaje del producto, contratación del flete, confección del remito y despacho del mismo.

Este proceso fundamental, se advierte subestimado y desaprovechado por la organización, ya que, si bien es un procedimiento interno, forma parte del espacio de salida, terminado su propósito en las manos del propio cliente, es decir que roza el lineamiento de comunicación y fidelización con el público. Es una actividad que podría ser organizada de mejor manera para mantener un vínculo estratégico con el consumidor, a partir, no solo de la entrega bien implementada sino por el hecho mismo de lograr un contacto con el cliente, situación en la que se podría estimular una instancia de evaluación de satisfacción inmediata en pos de la mejora de dicho proceso. Respecto a esto, que el eslabón de transmisión y contacto sea un fletero (personal no integrado a la compañía) suma en desventaja, ya que el mismo se desresponsabiliza de lo que la organización debería pretender en esta tarea: la entrega en tiempo y forma, el estímulo de evaluación sobre la satisfacción, y el contacto pregonante de la marca para con el consumidor.

6- Se recibe la confirmación del cliente, de que el pago fue realizado, y se procede a registrar la venta y se confecciona el recibo para el cliente.

En este caso pudo observarse que al igual que todas las demás actividades, el registro de la venta, es realizado por cualquier empleado que se encuentre disponible y que reciba la confirmación por parte del cliente que el pago del producto fue realizado.

## **5.12. Conclusiones del análisis interno**

### **Ambiente de control**

#### *Observaciones y Riesgos*

Mediante observaciones y entrevistas realizadas en la empresa, se pueden identificar las siguientes debilidades de control:

1-Se observa que la misión, visión y valores, no están incorporados entre los empleados, la mayoría de ellos apenas sabe que existen, y solo aparecen enunciados en la página de la empresa. En este caso si no está correctamente definido el objeto principal y la razón de ser de la empresa, se producirán confusiones en todos los niveles jerárquicos y se perderá eficiencia en el trabajo.

2-Plásticos Laspiur S.R. L no posee organigrama formal, lo que derivaría en una superposición de funciones y responsabilidades, que por consiguiente afectaría el buen clima laboral, o el correcto desarrollo de los procesos.

3-No existen políticas específicas para realizar contrataciones de personal, por lo que se toma a cualquier persona que solicite el puesto.

#### *Recomendaciones*

1-Ante esta situación se recomienda que, mediante circulares o tablas de anuncios, queden establecidos los mismos, junto a las normas de conducta, para que sean incorporados por los empleados. Esto repercutirá de manera positiva en el comportamiento del personal, mejorando el clima laboral y la relación entre los mismos.

2- Se debería realizar y formalizar un organigrama donde queden explícitamente establecidas las responsabilidades y líneas de autoridad, ya que permitirá tener una mayor delegación y segregación de funciones alcanzando eficacia y eficiencia en las operaciones.

3-Para que la empresa cuente con personal competente se aconseja realizar procesos de selección de manera minuciosa, estableciendo políticas específicas sobre las características, aptitudes y competencias que se buscan en una persona a la hora de incorporarla a la empresa.

### **Evaluación de riesgo**

#### *Observaciones y Riesgos*

Sobre las entrevistas realizadas a los empleados administrativos y analizando documentación se han podido observar las siguientes fallas:

1-Se observa una escasa y poco clara separación de responsabilidades en el sector administrativo donde la mayor parte de las tareas son realizadas por dos empleados, produciéndose de esta manera cuellos de botella y pérdida de eficiencia.

2-La comunicación es informal con clientes y proveedores. Las mismas se realizan de manera verbal, telefónica o por correo electrónico y esto puede derivar en pérdida de información o que la misma pueda ser interpretada de manera distorsionada

3-La empresa no realiza procedimientos específicos para la evaluar el desempeño del personal, por lo que no existe seguimiento acerca de la forma en la que se realizan las tareas, pudiendo las mismas se llevadas a cabo de manera incorrecta, provocando pérdida de eficiencia y demoras en los procesos.

#### *Recomendaciones*

1-En este caso se sugiere hacer una distribución de tareas de manera clara y uniforme, para que cada empleado sepa de antemano cuáles son sus responsabilidades, y pueda cumplir con ellas en tiempo y forma.

2-. Se recomienda establecer adecuados canales de comunicación, que pueden ser documentos o una plataforma electrónica, y el intercambio de información que se produce a la hora de realizar operaciones sea de carácter formal.

3- Realizar estas evaluaciones sobre los empleados, es de suma importancia, por lo que se recomienda realizarlas de manera periódica para detectar oportunamente las fallas que puedan existir y corregirlas en pos de optimizar los procesos internos, además el

empleado se sentirá en continua evaluación, y esto derivará en que el mismo aumente su auto exigencia y rendimiento.

### **Actividades de Control**

#### *Observaciones y Riesgos*

Luego de aplicar las técnicas de observación y análisis de documentación surgen las siguientes debilidades:

1-No existe una adecuada separación de funciones, situación que reduce las posibilidades de evitar fraudes y disminuir el riesgo de que se produzcan errores en los procesos.

2-No se cuenta con manuales de procedimiento o guías de acción por lo que los problemas se resuelven a medida que van ocurriendo, situación que no es la ideal ya que muchas veces el empleado se puede encontrar con hechos inesperados en los que no sabrá cuál es la manera óptima de proceder.

3-La empresa no tiene políticas específicas a la hora de realizar ventas y no se analiza la situación financiera de los clientes, por lo que la condición en la que se realizara la venta depende de que cliente sea y la relación que se tiene con el mismo. A su vez el no analizar la situación financiera de los clientes podría provocar perjuicios económicos para la empresa, en caso de que, por ejemplo, se realicen operaciones con clientes insolventes. Esta situación se ve reflejada en el balance anual 2017 de la empresa, en el cual los deudores incobrables representan el 3% del total de créditos por ventas.

#### *Recomendaciones*

1- Éste punto es muy importante ya que realizar una separación específica de responsabilidades, contribuirá a reducir el riesgo de fraudes y además a reducir errores en los procesos, ya que, si se produce una omisión de algún procedimiento esto puede ser detectado si es observado desde la perspectiva de otro empleado. Un ejemplo podría ser, que las personas que aprueban las ventas, la que las registran y las que realizan las cobranzas sean diferentes.

2- No contar con dichos manuales es un factor de riesgo, ya que puede suceder que se presenten problemas complejos y que el empleado no sepa cómo actuar y hasta que aprenda como hacerlo pueden producirse demoras en los procesos. Se sugiere confeccionar estos manuales o guías, de forma que los empleados sepan de qué manera tienen que actuar ante los problemas que se presenten.

3- Por lo anteriormente mencionado sería muy importante establecer políticas claras sobre los criterios para realizar las ventas que se respeten en todas las operaciones que se realicen y que antes de autorizarse la misma se realice un análisis sobre la situación financiera del cliente, para reducir el riesgo de incobrabilidad.

## **Información y Comunicación**

### *Observaciones y Riesgos*

Concluido el relevamiento de datos y el análisis de documentaciones se pueden advertir las siguientes deficiencias:

1-Carencia de medios de comunicación que sirvan para transmitir de manera oportuna la información entre la gerencia, administración y operarios, por lo que aumenta el riesgo de que se produzcan intercambios de información de manera errónea o distorsionada.

### *Recomendaciones*

1-La creación de un sistema en el que todos los integrantes de la organización puedan tener una interacción de manera directa y simultánea permitirá que las directivas que provengan desde la dirección, o los pedidos y sugerencias que puedan surgir desde la administración y los operarios sean transmitidos de manera oportuna y sean atendidos en tiempo y forma.

## **Monitoreo**

### *Observaciones y Riesgos*

Las debilidades detectadas surgen de las entrevistas, observación y análisis de documentación y son las siguientes:

1-No se realizan controles básicos de auditoria, por lo que aumenta el riesgo de que se produzcan fraudes y errores en los procesos.

### *Recomendaciones*

2-Sería importante para la empresa capacitar a los empleados sobre cuestiones básicas de control interno para que paulatinamente estos procedimientos se vayan incorporando al sistema de control de la empresa, además de realizar evaluaciones internas con una periodicidad de al menos dos veces por año, con el fin de evaluar ciertos aspectos del control de la empresa que permitan realizar mejoras sobre las debilidades detectadas y que los procesos y la información contable sean acordes a lo que las normas establecen. Dichas evaluaciones podrían ser realizadas por el contador de la empresa, el cual tiene conocimientos sobre aspectos básicos de auditoría. Las mismas pueden ser realizadas en los meses de junio y diciembre de cada año, y de esas evaluaciones internas surgirá un informe con observaciones y sugerencias para la mejora del sistema de control interno de la empresa, el cual será entregado a los propietarios de la misma.

### **Proceso de ventas- cuentas por cobrar**

Luego de haber estudiado, tanto las actividades como los procesos que se realizan en el circuito ventas- cuentas por cobrar de Plásticos Laspiur SRL, se pudieron detectar situaciones particulares, que atentan contra la eficiencia de las operaciones que se realizan en la empresa, las cuales se mencionan a continuación:

-Se pudo observar, que las ventas son realizadas, por cualquier empleado, básicamente quien esté disponible en ese momento es el que se encarga de llevar adelante la operación. Esta situación no es la ideal, ya que no todos los empleados tienen el mismo conocimiento o capacidad, para llevar adelante una negociación.

Si bien desde la organización se esfuerzan por generar una diversidad de canales para la recepción de pedidos pensando que esto es un símbolo de eficiencia, este aspecto no podrá darse o materializarse de tal forma, si no se coordinan las fuentes hacia un nucleador que coordine cada uno de los pedidos, evitando duplicación de respuestas y diversidad de soluciones.

-En este caso al ser el proceso demasiado informal, no se logra dejarle en claro y con precisión al cliente cuantos productos podrán serle entregados ya que no existe el

seguimiento correcto de stock, y son varios casos en los que la entrega final se demora, omitiendo la información pertinente, y generando la desestimación y el desistimiento por parte del cliente de realizar la compra. Específicamente, y según indicadores de la empresa son, en promedio 15 cancelaciones de pedidos en marcha que efectúan los clientes de manera semestral, que le significa una pérdida en su gestión que se describe en los siguientes indicadores:

- Costo de oportunidad de la venta.
- Costos de logística.
- Costos de stockeo (costos de mantenimiento del producto)

Por otro lado, una vez que el jefe de planta recibe el requerimiento por parte del sector de administración, el mismo debe dejar una adecuada constancia de cuando fue recibido el pedido, quien es el encargado de su producción y el tiempo en el que debe ser entregado. El hecho de no tener establecidos de manera clara estos aspectos, derivaría en una pérdida importante de eficiencia.

Todas estas situaciones ocurren no solo por la falta de reconocimiento de las mismas, sino también por carecer de herramientas y mecanismos enfocados sobre estos puntos; los métodos implementados son informales, rudimentarios y no sistematizan ni interconectan la información, aspectos fundamentales para la coordinación de los procesos en esta tipología de organizaciones (depósitos y administración en lugares separados).

-Se pudo observar que el hecho de que cualquier persona realice los respectivos controles de calidad, que, si bien en corto plazo y de manera inmediata resulta útil, en el mediano y largo plazo genera una pérdida de información valiosa y de estandarización, ya que a partir de la diversidad de criterios los productos entregados serán siempre diferentes, dependiendo del criterio del operario a cargo.

Esa situación, quizás en el presente inmediato no genere inconvenientes graves, ya que de una u otra manera la operatividad se lleva adelante, sin embargo, la empresa no podrá desligarse del problema mayor que es su constante informalidad y desprolijidad en una actividad clave como lo es la del control de calidad. Este formato de indefinición sobre



criterios de control, herramientas de seguimiento y establecimiento de un responsable o responsables específicos, imposibilitan la generación de críticas y observaciones en pos de informes completos sobre el proceso de entrega del producto desde lo más general a lo particular ; si se observan y presta atención al mismo relato de los responsables, como así también a los registros, no se advierten cambios trascendentales en los últimos tiempos, como así tampoco mejoras en su alineación, cuando este conjunto de actividades es un objeto permanente de cambio y que necesita ajustes sin lugar a dudas.

-Se advirtió que no existe un canal de comunicación formal para enviar los pedidos desde el área administrativa hacia el sector planta, lo que podría derivar en que la información se transmita o interprete de manera incorrecta o distorsionada y se produzca o entregue un producto que no es el solicitado.

- En el punto de envío de los pedidos, se pudo observar la ausencia de ciertos procedimientos básicos como pueden ser, la confirmación al cliente de que su producto ya fue enviado, el tiempo que demorara hasta que lo tenga en sus manos, y la información de la persona que realizara la entrega.

Además, al fletero no se le dan especificaciones acerca del producto que va a entregar y el tiempo en el que el mismo debe ser puesto a disposición del cliente, solo se lo pone al corriente de los datos básicos para hacer la entrega del producto, ya sea nombre del cliente y dirección. Tal vez esta situación sea común y normal en temporadas bajas, es decir, cuando la demanda es menor y el contacto con el cliente pos envío puede lograrse de manera más fluida y sin ajetreo, en cambio en temporada alta la demanda se vuelve mucho más estricta como así también la dinámica en el despacho de los pedidos, y de igual forma se sigue manteniendo el sistema tradicional de esta gestión, lo que genera o podría generar cuellos de botella, pérdida de información y lo más grave, la irritabilidad del cliente que no fue informado del envío de su pedido, o el desvío ( o error) en el momento de la entrega. Es decir que la organización trabaja de igual forma en momentos críticos y en momentos de pedidos regulares.

- En este último punto del proceso, se observó que se está fallando en uno de las principales actividades de control que es la separación de funciones, ya que podría darse el caso de que sea la misma persona la que realiza la venta, entrega el pedido y registra dicha operación, situación que debería evitarse si se quiere reducir el riesgo de fraudes dentro de la organización. No existe en esta instancia un protocolo que resuma todo el proceso en un informe descriptivo de lo generado, tanto desde el momento de toma de pedido, hasta la última fase del registro de comercialización. En este sentido el responsable circunstancial del abrochamiento de la gestión se deslinda de cualquier hecho fortuito (que no necesariamente se genere in situ, sino que podría darse en los días siguientes). De esta forma se pierde la posibilidad de un monitoreo global, para beneficio no solo de la organización sino también de todos los empleados que participaron en dicho proceso. Que la actividad sea iniciada por una persona diferente a quien la culmina, implica, incuestionablemente un mecanismo que los despersonalice y unifique el criterio de trabajo cargando toda la responsabilidad sobre la propia tarea, a la que se le anexen cada uno de los respectivos intervinientes: si hubo aciertos estarán registrados y si hubo desvíos también lo estarán; acción fundamental en la administración de un proceso general para esta administración.

### 5.13. Esquema de contraste

El siguiente es un esquema que demuestra lo que la empresa necesita, en contraste con lo que cuenta realmente en materia de recursos y capacidades, para lograr sus principales objetivos. A continuación, se especifican sus propósitos y los lineamientos esperados para su implementación, evidenciando los desfases que se generan entre la situación ideal y la real.

Objetivos de la Empresa	
1. Mejoras en la atención al cliente	
2. Aumento de la producción	
3. Aumento de la capacidad de stockeo	
4. Reducir el ciclo para la entrega de un producto	
Capacidades/Recursos Necesarios	
IDEAL	REAL
1. Contar con personal idóneo para llevar a cabo una negociación y con aptitudes para la interacción con las personas	1. Se cuenta con personal competente para llevar a cabo estas tareas, el problema de la empresa radica en que existe una diversidad de canales para la toma de pedidos que producen una pérdida de eficiencia en torno a la atención al cliente.
2. Contar con equipo y personal que estén capacitados para aumentar el número de productos fabricados y en menor tiempo	2. El personal es apto, aunque en este momento la empresa tiene equipos que se están utilizando al tope de su capacidad, por lo que sería necesaria una renovación de maquinarias.
3. Uno de los objetivos que tiene la empresa es contar con un stock mínimo de por lo menos 5 unidades de cada producto que comercializa, recordando que los mismos son de gran envergadura.	3. Se está construyendo un nuevo galpón de 225 metros cuadrados en el cual se espera que esté listo para los primeros meses de 2019.
4. La consecución del logro de los objetivos anteriores, tendría como punto culmine, la reducción en el tiempo de ciclo de los productos, lo cual mejoraría la eficiencia de las operaciones, aumentaría los ingresos y la demanda	4. En este caso se puede observar que a la empresa le falta mucho trabajo por hacer, y ese trabajo consiste en la especialización de los recursos humanos y en adquisición de nuevos equipos para poder llegar al óptimo proyectado.

Considerando el contraste entre el estado ideal y real, se evidencian desfases que experimenta la organización. Si bien son dos aspectos cruciales que demuestran carencias, tales como, la infraestructura y la especialización de Recursos Humanos, la injerencia de este plan de intervención se asienta sobre las formas y metodologías de hacer las cosas, es decir, todo lo referido a la gestión de los procesos, el control interno del escalonamiento de

las secuencias de actividades claves, y allí entonces se advierte la mayor problemática, debido a que en un caso hipotético podría mejorarse la infraestructura y los recursos humanos, pero de nada serviría sino se cuenta con las herramientas y recursos determinantes para que ambos elementos puedan ser administrados y potenciados.

#### 5.14. Análisis FODA

*Tabla 7 Analisis FODA de Plásticos Laspiur SRL*

Factores internos	Factores externos
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo informal del organigrama.</li> <li>-Evaluaciones de desempeño carentes de parámetros objetivos.</li> <li>-Carencia de medios de comunicación para transmitir de manera oportuna la información.</li> <li>-No se cuenta con manuales de procedimiento o guías de acción.</li> <li>- Las políticas para realizar ventas, no están expresamente establecidas.</li> <li>- Limitada infraestructura y equipos, en relación a los objetivos planteados por la empresa.</li> </ul>	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Constantes cambios en la economía nacional.</li> <li>-Competidores con mayores recursos económicos.</li> <li>-Cambios en leyes o normativas.</li> <li>-Ingreso de nuevos competidores al mercado.</li> <li>-Competidores que ofrecen precios más bajos.</li> <li>-Incumplimiento de los pagos por parte de los clientes.</li> </ul>
<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-35 años de experiencia en el mercado.</li> <li>-Gran variedad de productos.</li> <li>-Buena reputación interna y externa.</li> <li>-Riguroso control de calidad.</li> <li>-Proceso de toma de decisiones rápido y flexible, ya que el núcleo que toma decisiones es familiar.</li> <li>- Recursos humanos en permanente capacitación.</li> </ul>	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ingreso constante de nuevos clientes al mercado.</li> <li>-Acceso a nuevas tecnologías.</li> <li>-Posibilidades de expansión.</li> <li>-Acceso a beneficios económicos para pymes</li> </ul>

*Fuente: Elaboración Propia.*

**Fortalezas:**

- La empresa tiene más de 35 años de experiencia en la fabricación y venta de productos de plástico reforzado con fibra de vidrio.
- Cuenta con un riguroso control de calidad, para ofrecerle al cliente un producto diferenciado y durable.
- Recursos humanos en permanente capacitación para estimular al trabajador a aumentar sus conocimientos y habilidades y así poder incrementar la productividad y la calidad del trabajo.
- Debido a que la empresa tiene un importante núcleo familiar, el proceso de toma de decisiones resulta más flexible y las decisiones se toman con rapidez.
- Buena reputación interna como externa, ya que sus propietarios son muy reconocidos tanto por sus empleados como por toda la localidad de Saturnino María Laspiur.
- La empresa produce y vende 16 variedades de productos diferentes.

**Debilidades:**

- La empresa no posee organigrama formal, no contar con este elemento le hace perder a la empresa en eficacia y eficiencia, ya que no hay una adecuada delegación y segregación de funciones.
- No es algo común que se realicen evaluaciones de desempeño y las veces que se realizan, las mismas no siguen parámetros objetivos, por lo que no se tiene conocimiento de cuáles son los empleados o las actividades en las que se está fallando y debería mejorarse.
- Carencia de medios de comunicación para transferir la información de manera oportuna lo que genera que dicha información se transfiera de manera errónea o distorsionada.

- No se cuenta con manuales de procedimientos o guías de acción, por lo que los problemas se resuelven a medida que ocurren y si la persona encargada de resolverlo no sabe cómo proceder, se producirían demoras en los procesos.

- Las políticas que se utilizan para concretar las operaciones de ventas no están expresamente establecidas, por lo que las mismas se realizan con diferentes condiciones de acuerdo a quien sea el cliente.

- La empresa cuenta con infraestructura y maquinarias, que no son aprovechados en base a los objetivos que se han planteado en cuanto a productividad y capacidad de almacenamiento, debido a la falta de organización y procesos.

**Oportunidades:**

- Ingreso constante de nuevos clientes al mercado.
- Acceso a nuevas tecnologías que permitan mejorar y optimizar los procesos administrativos y productivos.
- Posibilidades de expandirse, ya sea incursionando en nuevos mercados, o fabricando nuevas líneas de productos.
- Acceso a beneficios económicos para Pymes para poder realizar inversiones.

**Amenazas:**

- Los constantes cambios de la economía nacional pueden generar inestabilidad en la empresa.
- Cambios en leyes o normativas que pueden afectar el desempeño de la empresa.
- Ingreso de nuevos competidores al mercado.
- Competidores con mayores recursos económicos que cuenten con mayor capacidad de producción o más variada cantidad de productos.
- Competidores con precios más bajos.
- Incumplimiento de los pagos por parte de los clientes.

### **5.15. Conclusiones del Diagnostico**

Se elaboró el siguiente diagnóstico en base a la información obtenida de la observación directa sobre los procedimientos que se realizan en la empresa y los controles que se aplican sobre los mismos, del análisis de documentación y entrevistas a directivos, empleados administrativos y de planta.

Aquí se mencionan aspectos claves para el correcto funcionamiento de la empresa; se observa que los mismos no se llevan delante de manera óptima, entre los cuales se puede describir:

- La informalidad en las actividades: Las tareas son realizadas por cualquier empleado, ya que no existe una estipulación concreta de las responsabilidades.

- La inexistencia de manuales de procedimiento o guías de acción.

- La informalidad de la comunicación e intercambios de información entre empleados, clientes y proveedores: Excesiva diversidad de canales para la interacción.

- Carencia en la gestión de registro de las actividades clave.

Esta informalidad es propia de una pequeña empresa, ya que generalmente dentro de las mismas se cree, que al realizar un reducido número de operaciones o debido a que los procesos que en la misma se realizan no son tan extensos, no es necesario implementar un sistema de control de carácter más formal. Esta situación se encuentra alejada de la realidad, ya que en los últimos tiempos el control interno y la formalidad de los procesos tienen la misma importancia tanto en las pequeñas o grandes empresas.

Del estudio de los procesos que se realizan en el circuito ventas- cuentas por cobrar de la empresa Plásticos Laspiur SRL, se ha logrado conocer en detalle cómo funciona dicho sistema. El mismo se adecua a los recursos y posibilidades que tiene la organización.

Llevar un control interno adecuado al tamaño y las operaciones de la empresa permitirá maximizar la utilización de los recursos para alcanzar una adecuada gestión financiera, operativa y administrativa, y obtener mayores niveles de eficiencia. Todo esto, además, derivará en ofrecerles a los empleados una plataforma laboral con mayores

certezas, pudiendo optimizar su nivel de conocimiento y compromiso en pos de la consecución de los objetivos perseguidos por la empresa y facilitará la toma de decisiones.

Se pudo concluir, que será de gran importancia para Plásticos Laspiur SRL, contar con un sistema de control interno, el cual se diseñará en el desarrollo de esta intervención profesional, que permita la evaluación de todas las áreas de la organización sin importar el tamaño de estas, como así también detectar los procedimientos en los que se está fallando para mejorarlos, y de esta forma resguardar los recursos de la empresa y aumentar la eficiencia de los procesos que se realizan.



## **5.16 Observaciones y Recomendaciones**

**Saturnino María Laspiur, 13 de diciembre de 2018**

**Sres. Propietarios de  
PLASTICOS LASPIUR SRL  
Av. Dr. Bornancini 525, Laspiur- Córdoba**

### **1- OBJETO DE ANÁLISIS**

Revisión y análisis de la estructura de control interno adoptada por la empresa Plásticos Laspiur SRL en el circuito ventas-cuentas por cobrar durante el año 2018, con el objetivo de conocer las actividades que se realizan, su funcionamiento, detectar incorrecciones o desvíos, medir su magnitud e informar a la dirección sobre las propuestas de mejora de dicho sistema.

### **1-INEXISTENCIA DE UN RESPONSABLE DEL AREA DE VENTAS**

#### **Observaciones**

Las ventas son realizadas por cualquier empleado que se encuentre disponible en el momento, ya sea recibiendo un llamado telefónico, atendiendo a las personas que se hacen presentes en la oficina o respondiendo correos electrónicos. Esta situación no es la ideal ya que no todas las personas que trabajan en la empresa están capacitadas para realizar una venta, ya sea por no tener un conocimiento específico sobre los productos que se ofrecen, sus características principales, condiciones de venta, o por la simple razón de no tener las competencias necesarias para llevar adelante una negociación.

#### **Riesgos**

El hecho de que ningún empleado esté capacitado específicamente para realizar las ventas, aumenta la posibilidad de disminuirlas si el cliente percibe que fue mal atendido, o que fue atendido por una persona que no conozca en detalle las características del producto que le está ofreciendo, y por ende no pueda satisfacerlo en sus necesidades. Es importante destacar que los clientes, por lo general, necesitan ser abordados técnicamente, considerando las características del producto y la logística post venta.

## **Recomendaciones**

Designar previamente a un empleado para que sea el encargado de realizar las ventas y capacitarlo para que adquiera competencias necesarias en negociación y atención al cliente. Para la designación del empleado se confeccionará una metodología donde se estipulen los requerimientos del puesto, y también la delimitación de las competencias necesarias que debería tener el empleado para incorporarse al mismo. Concretamente se diseñará un documento, en formato planilla, donde se describan las condiciones del puesto, los objetivos, los requerimientos en cuanto a actividades que debe tener a cargo, y el manejo y dominio de técnicas pertinentes para la ejecución del mismo.

## **Comentarios de la Empresa**

La realización de las ventas le corresponde por a dos de los empleados con mayor experiencia, aunque valoramos esta observación y vemos como algo positivo la centralización y especialización de un empleado para el desarrollo de la misma, ya que no solo tendríamos una persona con alta capacidad en ventas, sino que además contaríamos con una persona disponible a la que se le podrían asignar otras tareas.

## **2-INCORRECTO SEGUIMIENTO Y GESTION DEL STOCK**

### **Observaciones**

El control sobre el stock con el que se cuenta se lleva mediante una planilla de Excel. Se pudo observar que muchas veces no se le informa al cliente si hay o no productos en stock, situación que le genera no solo un perjuicio al cliente, ya que no es lo mismo comprar algo que ya está fabricado y solo hay que esperar su entrega, que comprar algo que tiene que pasar por un proceso productivo el cual puede demorar semanas, sino también le genera un perjuicio a la empresa, ya que por las situaciones anteriormente mencionadas el cliente puede desistir de comprar el producto y además se vería afectada la imagen y credibilidad de la misma.

## **Riesgos**

No informarle al cliente si se cuenta o no con stock disponible y el tiempo de demora en la fabricación de un producto, cuando este realiza una compra, puede no solo derivar en la pérdida de una venta, sino en que se vea perjudicada la imagen de la empresa.

## **Recomendaciones**

Informarles a todos los clientes sin excepción, si se cuenta con stock disponible para satisfacer su pedido, y en caso de que no haya disponible, el tiempo que demoraría su fabricación y posterior entrega. En este caso, cuando el cliente solicita su producto, se chequea en la planilla de inventario, en caso de que haya stock, se procede con la operación, en caso de que no haya stock disponible, se le informa al cliente sobre el tiempo que lleva la producción del mismo, si este está de acuerdo con los tiempos, se realiza la venta.

## **Comentarios de la Empresa**

La verdad que desconocíamos esta situación, la cual consideramos que es una falta grave en perjuicio de los clientes y que dañaría la imagen de la empresa, perdiendo credibilidad y seriedad, por lo que convocaremos a una reunión con los empleados encargados del área administrativa, para poner en práctica las sugerencias realizadas.

## **3- NO EXISTE ASIGNACION ESPECIFICA DE EMPLEADOS PARA REALIZAR LA TAREA DE CONTROL DE CALIDAD**

### **Observaciones**

Esta situación se produce debido a que la empresa no cuenta con un organigrama claramente definido y con una específica distribución de tareas. En este caso, se pudo advertir que se le asigna a cualquier empleado que se encuentre disponible en el momento la tarea de realizar los controles de calidad sobre los productos terminados, situación que no es la ideal, ya que no todos tienen el mismo conocimiento técnico para controlar si un producto cumple o no con las normas de calidad y está en condiciones de ser entregado.

## **Riesgos**

En una actividad tan importante como es la del control de calidad, no se debería dejar librada al azar la asignación de responsabilidades, debido a que no todos los empleados tienen los mismos conocimientos técnicos para verificar si un producto está en condiciones de ser entregado. Entregarle al cliente un producto en malas condiciones generaría un daño importante en la imagen de la empresa.

## **Recomendaciones**

Mediante una planilla de tareas, designar de manera previa, que empleado se encargará de realizar el control de calidad de cada producto, todo esto dependiendo de la experiencia del mismo, y del tipo de producto fabricado. De esta forma se podrían asignar como responsables de los productos de mayor envergadura y valor económico a los empleados de mayor experiencia, y a los de menor experiencia, productos más chicos. Con el transcurso del tiempo y a medida que vayan adquiriendo experiencia y conocimientos técnicos, realizar rotaciones de tareas, para que todos sepan trabajar con todos los productos y nadie sea indispensable.

## **Comentarios de la Empresa**

Aquí la complejidad radica en que tenemos alta rotación de empleados de planta, por lo que cada vez que se realizan las asignaciones de tareas y un empleado empieza a tomar conocimiento sobre la misma, por diferentes motivos un recurso deja la empresa, y uno nuevo ingresa, situación que deriva en una nueva distribución de funciones. En este caso lo más conveniente sería asignar esta tarea al encargado de planta, ya que es la persona con mayor antigüedad en el sector de planta, y consideramos que va a realizar ese trabajo por varios años más.

## **4- INEXISTENCIA DE CANALES FORMALES DE COMUNICACIÓN INTERNA**

### **Observaciones**

Inexistencia de canales de comunicaciones formales entre administración y planta para el envío de los pedidos. Cada vez que se recibe un pedido el mismo se transmite a

producción de manera verbal, situación que aumenta el riesgo de que los operarios interpreten de manera incorrecta o distorsionada el pedido y se entregue un producto con características diferentes a las solicitadas por el cliente.

### **Riesgos**

El hecho de que los requerimientos de productos se realicen de manera verbal y no se deje asentado en ningún registro las características puntuales de lo que se solicitó, aumenta el riesgo de que se fabrique un producto con características diferentes, y entregarle al cliente algo que no pidió, podría hacer perder una venta y le haría perder seriedad a la empresa.

### **Recomendaciones**

Lo ideal sería que en el momento que se perfecciona una venta, se confeccione una orden de pedido por duplicado, una para administración y otra para el sector de producción, en donde se dejen establecidas claramente las características del producto solicitado, y el tiempo en el que el mismo debe ser entregado.

### **Comentarios de la Empresa**

Debido a que la empresa no tiene gran envergadura, no hay muchos empleados, los procesos no son complejos, y no es muy grande el volumen de información que se transmite, no sería viable la creación de un canal de comunicación para la interacción entre administración en planta, más que nada por el tema de costos, aunque estamos de acuerdo en la implementación de las órdenes de compra por duplicado con las características de los productos y los tiempos de entrega.

## **5-INADECUADA SEPARACION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

### **Observaciones**

No existe una adecuada separación de funciones y responsabilidades. De las entrevistas realizadas al personal administrativo, se pudo observar que no hay una división específica de tareas, ya que todos los entrevistados coincidieron en que “hacen un poco de todo”. Esto se debe, al igual que como se mencionó en el apartado anterior, a que no hay un organigrama y una segregación de responsabilidades definidos de manera

explícita por lo que ningún empleado termina especializando de manera específica en ninguna tarea.

### **Riesgos**

En este caso, no contar con empleados con tareas asignadas, especializados en las mismas y que estén haciendo siempre cosas distintas, disminuye la eficacia y eficiencia de las operaciones que se realizan.

### **Recomendaciones**

En este caso se sugiere, realizar asignaciones específicas de responsabilidades y tareas, y hacer seguimiento de las mismas, de esta manera cada empleado tendrá conocimiento previo sobre cada tarea de la que debe hacerse cargo. Esta asignación se llevará a cabo mediante una planilla de tareas como la que se mencionó en el punto 3, y las tareas serán distribuidas entre los empleados, de acuerdo a los conocimientos y experiencia que tenga cada uno. Esto va a aumentar la eficiencia y eficacia de todas las tareas realizadas en el circuito ventas-cuentas por cobrar.

### **Comentarios de la Empresa**

Estamos de acuerdo, lo vemos como algo positivo, ya que esto va a traer mayor organización interna y por consiguiente mayor eficiencia, además no hay que incurrir en ningún costo adicional para ponerlo en práctica. La encargada de realizar esta planilla puede ser la encargada del sector de administración ya que ella está día a día en contacto con los demás empleados y conoce las aptitudes de cada uno.

## **6- NO EXISTEN POLITICAS DEFINIDAS PARA CONTRATACIONES DE PERSONAL**

### **Observaciones**

Se pudo observar que la empresa no tiene políticas definidas a la hora de realizar contrataciones de personal, por lo que si hay alguna vacante se contrata a cualquier persona que requiera el puesto.

### **Riesgos**

El hecho de no contratar a personas capacitadas o con experiencia, puede producir una pérdida de eficiencia o demoras en los procesos, ya que, si ingresa alguien que no cuenta con ningún tipo de experiencia, va a tomar un tiempo explicarle todos los procedimientos y que esté capacitado para desarrollar tareas por sí mismo, sin contar que además se va a necesitar a otro recurso de la empresa para que sea su guía y quien le explique todas las tareas.

### **Recomendaciones**

Lo recomendable sería realizar procesos de selección de manera minuciosa, definiendo políticas específicas sobre las características personales, aptitudes y competencias que se buscan en una persona para que la empresa cuente con personal altamente capacitado y que pueda ser rápidamente incorporado a los procesos.

### **Comentarios de la Empresa**

En este caso es un poco complicado definir criterios acerca de las características personales de quien contratamos, ya que cada vez que una persona deja la empresa, necesitamos cubrir esa vacante de manera inmediata y no podemos realizar un proceso de selección muy extenso, aunque estamos de acuerdo en la idea de considerar si la persona tiene experiencia en la realización de tareas con plástico reforzado, cosa que antes no se hacía, ya que en este caso la inclusión del nuevo empleado en los procesos sería más sencilla.

## **7- NO SE REALIZAN EVALUACIONES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

### **Observaciones**

No se realizan procedimientos específicos para evaluar el desempeño, rendimiento y cumplimiento de objetivos del personal.

### **Riesgos**

Al no realizar las mencionadas evaluaciones de personal, desempeño y cumplimiento de objetivos, se pueden pasar por alto fallas o errores en los procesos, además el

empleado al no sentir que está en evaluación puede disminuir su rendimiento, afectando la eficiencia de los procesos en los que interviene.

### **Recomendaciones**

En este caso sería ideal que los empleados estén sometidos de manera periódica a evaluaciones acerca de cómo realizan su trabajo basándose en parámetros como, por ejemplo, el tiempo en que realizan las tareas de acuerdo al tiempo estimado en que la misma debería ser terminada, establecimiento de objetivos y verificación del cumplimiento de los mismos, o cantidad de productos que producen. Todas las evaluaciones mencionadas anteriormente, derivarán en un mejor seguimiento de la gestión empresarial y productiva, además de elevar el rendimiento de los operarios debido a que los mismos saben que están siendo evaluados y que tienen objetivos por cumplir.

### **Comentarios de la Empresa**

Estamos de acuerdo en este punto, consideramos que tener a los empleados en evaluación permanente aumentara su rendimiento, por lo que vamos a ponerlo en práctica en el corto y mediano plazo.

## **8- NO SE REALIZAN PROCEDIMIENTOS BASICOS DE AUDITORIA**

### **Observaciones**

No se realizan controles básicos de auditoria situación que sería de gran utilidad poner en práctica para disminuir riesgos en los procesos que se realizan.

### **Riesgos**

Cuando no se realizan evaluaciones sobre los aspectos claves del control interno de una empresa, aumenta el riesgo de no detección de fallas en los procedimientos o de fraudes, situaciones que afectarían el correcto funcionamiento de la empresa.

### **Recomendaciones**

La recomendación que se da en este caso, es realizar estas evaluaciones de control interno, dos veces por año, en los meses de junio y diciembre, las cuales serán realizadas



por el contador de la empresa. De esta evaluación surgirá un informe con observaciones y sugerencias para la mejora del sistema de control de la empresa.

### **Comentarios de la Empresa**

En este caso entendemos la importancia que tienen estas evaluaciones para el correcto funcionamiento de nuestro sistema de control y nos gustaría implementarlo, el problema sería los honorarios que nos pueda cobrar nuestro contador por este trabajo adicional, ya que con la situación en la que se encuentra el país, se trata de incurrir en los menores costos adicionales posibles.

# **Propuesta de Aplicación**

## **6.1. Sistema Integrado**

A través de las distintas fuentes de información que han sido consultadas, se lograron identificar debilidades y deficiencias que afectan el correcto funcionamiento del sistema de control de la empresa e impactan la eficiencia de las operaciones que la misma realiza. Con esta intervención profesional se proponen soluciones para corregir las debilidades y deficiencias antes mencionadas. Dichas soluciones consisten principalmente en la elaboración y formalización de un adecuado sistema de control interno, el cual se implementará y apoyará sobre una estructura dinámica, diseñada especialmente para que la organización se adapte a las nuevas realidades y cambios que ocurran en la misma aumentando la eficacia y eficiencia en las operaciones que realice.

Cabe recordar que la principal problemática de la empresa, teniendo en cuenta las características de su actividad principal/comercial, es su informalidad respecto a la metodología de control, y, por lo tanto, esta propuesta se considera la alternativa más pertinente a tales fines. Concretamente el plan se encuentra configurado en el diseño de un sistema de control, en búsqueda de integrar y formalizar todas las actividades que se realizan en el área de administración.

Para llegar a la definición de esta propuesta, una vez que se concluyó el análisis se presentó una carta de control interno o recomendaciones donde se comunicaron las debilidades o deficiencias que no logran ser cubiertas por los controles que existen en la organización. Bajo estas circunstancias, y considerando el riesgo, que tiene la no detección y corrección de las mismas, se propone entonces una serie de alternativas para mitigarlas y optimizar el funcionamiento de la compañía.

Como primera medida, y para que la implantación del sistema propuesto sea exitosa, se debe proceder a la elaboración de un manual de procedimientos o guía de acción, en donde se establecerán la secuencia de pasos o tareas a que se deban llevar a cabo para que la empresa logre realizar sus funciones de manera óptima.

La creación de estos manuales, que abarcan tanto las actividades de administración como de producción, permitirán que cada empleado conozca en detalle las tareas que

deben realizarse, la secuencia de las mismas, el tiempo establecido, las reglas y políticas, como así también los responsables de su gestión.

### **6.1.2 Diseño del Manual de Procedimientos**

Los procedimientos son series de pasos que se siguen para lograr un objetivo específico. En este caso, el enfoque se centra en procedimientos administrativos, los cuales se relacionan con la gestión de la empresa.

Los elementos que se deben tener en cuenta para la elaboración del manual de procedimientos son los siguientes:

- *Objetivo:* Con la elaboración de este manual de procedimientos se busca formalizar todas las actividades que se realizan en el circuito ventas-cuentas por cobrar, el responsable de cada una de ellas, y el tiempo óptimo en el que se deben llevar a cabo. Además, con este manual se le va a facilitar a los empleados el acceso a la información necesaria para realizar las tareas que les han sido encomendadas y se podrá lograr uniformidad y coherencia en los procedimientos de trabajo.

- *Justificación:* Contar con un manual de procedimientos le permitirá a la empresa, y más específicamente a sus empleados, estandarizar los conocimientos sobre las tareas que en la misma se desarrollan. Esto quiere decir que todos los empleados trabajarán bajo un criterio común, y con un conocimiento general de todo el proceso, lo que colaborará a que la empresa gestione de manera óptima su negocio.

Además, la creación y adecuada gestión de este manual le permitirá a la empresa, mejorar ciertos indicadores, que en este momento generan ineficiencia y pérdidas, por no atender a tiempo los pedidos de los clientes.

Luego de una serie de entrevistas al encargado de administración de la empresa, se conoció que semestralmente la misma tiene una cancelación de aproximadamente 15 pedidos en marcha por parte de los clientes, un número alto, lo que significa que gran proporción de los pedidos recibidos en total, no pueden ser atendidos o los mismos no son atendidos en tiempo y forma, lo que lleva al cliente a desistir de realizar la operación.

El principal impacto se observa en los siguientes indicadores, los cuales provienen de un relevamiento realizado por la empresa en el año 2018:

- *Costo de oportunidad de la venta*: Durante el relevamiento se pudo observar que la empresa mantiene una gestión de comercialización signada a partir de sus proyecciones de ventas basadas en su capacidad productiva. Para esto vale recordar que sus productos de mayor rotación son las piletas, tanques para equipos de riego y baños químicos, y tomando a estos elementos como una muestra de su desempeño comercial puede advertirse entonces los costos de oportunidad de comercialización que se generan por la “no venta” de algunos de estos artículos, ya que además de no cumplir con las expectativas, también se generan costos de mantenimiento y logística.

En el caso de las piletas desde la organización han manifestado que su capacidad productiva en los últimos dos años ha sido de 25 piletas listas para ser comercializadas, sin embargo, al final de temporada, el punto de aplicación fue de un 75%, es decir que se vendieron aproximadamente 19 piletas a lo largo del año, quedándose con un sobrante de 6. Si se considera que, en promedio cada pileta vendida le genera un ingreso de \$43.300, la organización se encuentra perdiendo la oportunidad de generar ingresos por \$259.800, todo esto debido en gran medida a los problemas de organización internos que tiene la empresa.

El siguiente producto de mayor rotación que comercializa la empresa son los tanques para equipos de riego. De este producto se fabrican anualmente 20 unidades las cuales le genera un ingreso por venta de \$35.000. De acuerdo a lo informado por la gerencia, este producto tiene un porcentaje de venta del 90%, de esta manera a la empresa le estaría quedando un sobrante de 2 unidades, lo que significa una pérdida de ingresos por \$70.000.

Por ultimo tenemos los baños químicos, este producto tiene un costo de \$16.900 por unidad. Teniendo en cuenta que se producen 50 baños químicos por año, y su porcentaje de venta es del 85 %, se genera un sobrante de 7 unidades, lo que generaría ingresos por \$118.300.

Los valores mencionados en el análisis del párrafo anterior corresponden al mes de noviembre de 2018, dichos valores son actualizados trimestralmente, teniendo en cuenta variables como la inflación, y el aumento de materia prima, insumos y mano de obra.

Las situaciones antes descritas derivan de una mala organización de procesos por parte de la empresa, esta desorganización lleva a que se produzca pérdida de eficiencia, y demoras en los procesos, lo que en la mayoría de los casos lleva a que el cliente desista de realizar la compra.

*-Costos de logística:* En este punto, se ha podido observar que la empresa tiene una logística descoordinada, en su proceso de ventas cuentas por cobrar, lo que termina impidiendo que se pueda sacar el máximo provecho a la capacidad productiva que la misma posee.

Un ejemplo claro de estas fallas en la logística, es el exceso de canales con los que se cuenta para recibir pedidos (telefónico, email, personalmente), y la poca cantidad de gente que hay para recibir los mismos, esto produce que muchas veces no se puedan atender llamados, o se pasen por alto algún email que llegó, lo que significa probablemente una oportunidad perdida de venta.

Por medio de las entrevistas realizadas se conoció, mediante una proyección que realizó la empresa, que, si se atendieran al 100% todos los pedidos recibidos, se podrían incrementar las ventas entre un 15% y 20%.

*-Costos de stockeo:* En este caso, el hecho de que la empresa no pueda vender sus productos y los mismos queden en stock, podrían derivar en pérdidas por grandes montos de dinero que podrían llegar hasta la totalidad del valor de los mismos. Esto se debe a que la empresa no tiene instalaciones adecuadas para almacenar grandes cantidades, lo que derivaría en que muchas veces algunos de los productos, por ejemplo, los de mayor precio y tamaño como las piletas queden a la intemperie y las condiciones climáticas podrían producir daños y deterioros en los mismos, situación que generaría costos adicionales a los ya incurridos en su producción.

- *Alcance:* El alcance de esta manual abarca todo el procedimiento realizado en el circuito ventas-cuentas por cobrar, es decir, desde el momento inicial en que el cliente se pone en contacto interesado en comprar los productos ofrecidos, pasando por la negociación y concreción de la operación propiamente dicha, hasta que el producto es despachado, entregado al cliente y finalizado en el proceso de cobro y registración de la venta por parte de la organización.

#### **6.1.2.1. Recomendaciones generales para Plásticos Laspiur S.R.L**

1- Se realizará una distribución y asignación de responsabilidades de manera específica entre los empleados administrativos, de manera que cada uno sepa de antemano cuales son las tareas que tiene que realizar y se vaya especializando en el desarrollo de las mismas. Esta distribución y asignación quedará asentada en una planilla de tareas, la cual será revisada y actualizada de manera mensual, y donde se dejará constancia del cumplimiento de las mismas por cada empleado. La asignación se realizará teniendo en cuenta las aptitudes de los empleados, y el conocimiento que tengan sobre cada una de las tareas. Las tareas a realizar en el circuito ventas- cuentas por cobrar son las siguientes:

- Recepción de pedidos mediante los canales telefónicos o en el local comercial.
- Seguimiento y manejo adecuado del stock con el que cuenta la empresa.
- Confeccionar facturas que perfeccionan las ventas.
- Generación de órdenes de compra con los datos requeridos para llevar adelante la operación.
- Envío de requerimientos internos a planta para la fabricación de los productos.
- Contratación de fletes y despacho de productos.
- Gestionar el cobro de las ventas que se han realizado.
- Contabilización de operaciones en general.

2- A la hora de realizar contrataciones de personal, se van a definir características y aptitudes específicas con las que tiene que contar una persona para ingresar a la empresa, las cuales serán definidas por la dirección, además se debe considerar las características

del puesto que se va a ocupar. Si la persona solicitante del puesto, cumple con esas características y tiene experiencia para ocupar el puesto que se necesita, se avanza con la contratación. De esta forma la empresa se va a asegurar que va a contratar a personal capacitado y competente, lo que aumentara la eficiencia en el desarrollo de los procesos.

3- Se van a realizar evaluaciones sobre el desempeño de los empleados, midiendo aspectos que pueden ser, el tiempo en que realizan las tareas de acuerdo al tiempo que deberían se terminadas, cantidad de productos terminados por empleado, establecimiento y cumplimiento de objetivos específicos. Esta situación permitirá un seguimiento más personalizado sobre el desempeño de los empleados, y disminuirá el riesgo de que se produzcan fallas en los procesos, y si las mismas se producen, serán detectadas a tiempo. La frecuencia con la que se llevará a cabo esta evaluación, será semestralmente.

#### **6.1.2.2. Manual de Procedimientos Ventas- Cuentas por Cobrar**

El siguiente manual ha sido elaborado sobre las actividades clave del circuito ventas cuentas-por cobrar, con la finalidad de fijar un orden correcto para la realización de las tareas que en el mismo se desarrollan. Las partes intervinientes en el circuito deben respetar los lineamientos, y evitar realizar omisiones sobre las tareas, dado que esta situación atentaría contra el buen desarrollo de las tareas y la eficiencia de las mismas.

1- Se van habilitar dos canales de ventas, ventas telefónicas y en el local comercial de la empresa. Se elimina el canal de ventas por email, ya que se considera que a través de las ventas telefónicas o en el local comercial, se tiene un contacto más directo con el cliente pudiendo resolver sus inquietudes o dudas sobre el producto que quiere adquirir y las condiciones de venta de manera inmediata. Las operaciones serán realizadas por un empleado designado previamente, el cual será capacitado principalmente en atención al cliente y posteriormente en competencias para llevar a cabo una negociación.

2-Al momento en que el cliente solicita un producto, el empleado a cargo de llevar adelante la negociación, debe tener conocimiento pleno acerca de la disponibilidad de stock con la que se cuenta, mediante un seguimiento minucioso de la planilla del Excel en el que se lleva el control del inventario y en caso de no contar con el producto que el



cliente desea, esa situación se debe dejar en claro, así como los tiempos para la producción de una nueva unidad.

3-Para que la operación se lleve adelante el cliente debe realizar un depósito o transferencia bancaria a la cuenta de la empresa, por un valor equivalente al 50% del producto, y el 50% restante será abonado cuando el mismo sea recibido por el cliente. En el momento que el cliente deposita la suma de dinero se confecciona la factura.

4-Cuando se concreta la operación, se va a generar una orden de compra por duplicado, con una copia para el cliente y la otra para la empresa. En dicha orden se van a incluir los datos del cliente, el producto solicitado, el precio, plazo de entrega y la firma de las partes.

5-Se envía un requerimiento interno, desde el área de ventas hacia el sector de producción, con los datos del producto solicitado y el tiempo en el que el mismo debe ser entregado.

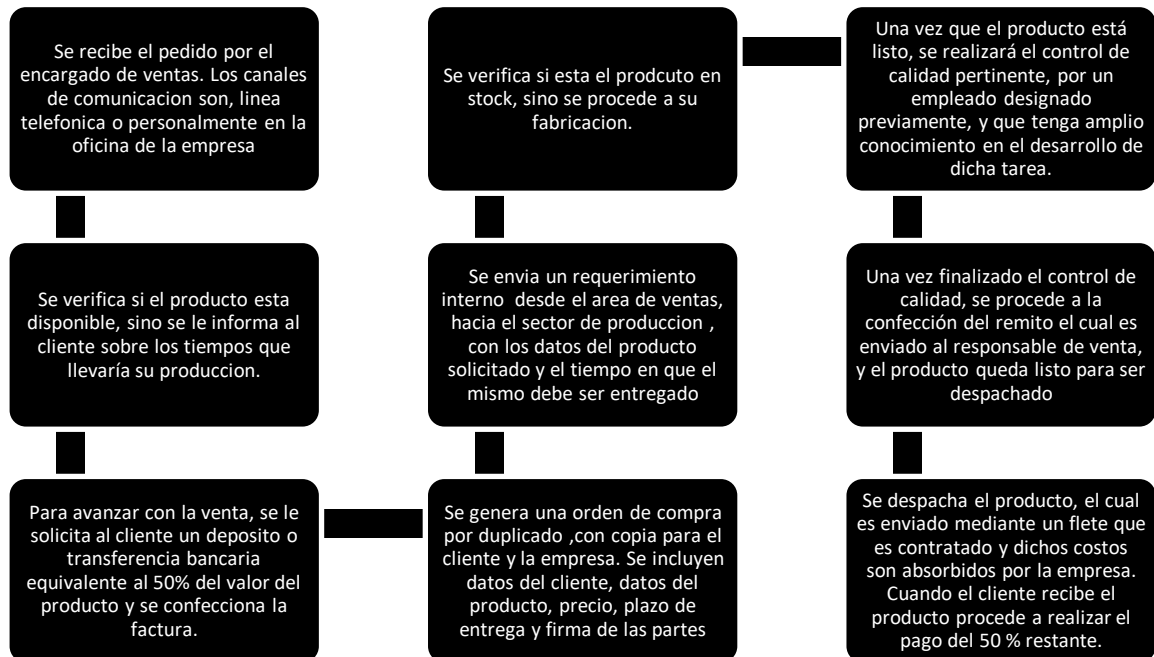
6-Desde el sector de producción, y en el momento que reciben el pedido, se verifica si el producto está en stock, y si no se procede a la fabricación del mismo.

7-Una vez que el producto está listo, se realizará el control de calidad pertinente, por un empleado designado previamente, y que tenga amplio conocimiento en el desarrollo de dicha tarea.

8-Una vez finalizado el control de calidad, se procede a la confección del remito el cual es enviado al responsable de venta, y el producto queda listo para ser despachado.

9- Se despacha el producto, el cual es enviado mediante un flete que es contratado y dichos costos son absorbidos por la empresa. Cuando el cliente recibe el producto procede a realizar el pago del 50 % restante.

### 6.1.2.3 Secuencia de tareas en el circuito Ventas- Cuentas por Cobrar



### 6.1.2.4. Pasos para Adopción del Manual

- 1- Reunión con los propietarios y el director de la empresa para dar a conocer los aspectos claves a materializar del manual de procedimientos.
- 2- Establecimiento de las metas y objetivos a los que se quiere llegar con la implantación de dicho manual.
- 3- Establecimiento de los procedimientos a realizar para llegar a los objetivos anteriormente planeados.
- 4- Establecimiento de políticas y normas de trabajo para el circuito ventas-cuentas por cobrar.
- 5- Creación del manual de procedimientos para el óptimo funcionamiento del circuito ventas-cuentas por cobrar de la Empresa Plásticos Laspiur SRL.

### 6.1.2.5. Plazos

#### *Plazos para la Implantación del Manual*

Tareas a desarrollar	Plazo de realización
Reunión con los propietarios y el director de la empresa para conocer dar a conocer los aspectos claves a materializar del manual de procedimientos.	Semana del 7 al 11 de enero de 2019.
Definición de las metas y objetivos a los que se quiere llegar con la implantación de dicho manual.	Semana del 14 al 18 de Enero.
Establecimiento de los procedimientos a realizar para llegar a los objetivos anteriormente planeados.	Semana del 21 al 25 de Enero.
Establecimiento de políticas y normas de trabajo para el circuito ventas-cuentas por cobrar.	Semana del 28 de Enero al 1 de Febrero.
Creación del manual de procedimientos para el óptimo funcionamiento del circuito ventas-cuentas por cobrar de la Empresa Plásticos Laspiur SRL.	Semana del 4 al 15 de Febrero.

### 6.2. Conclusión

Luego del análisis sobre el sistema de control interno principalmente del circuito ventas- cuentas por cobrar de la empresa Plásticos Laspiur SRL, y mediante la información obtenida de observación directa de los procesos, análisis de documentación y entrevistas a propietarios y empleados, se detectaron fallas que afectan el correcto funcionamiento de este sistema.

Como punto de partida, se acudió a las oficinas de la empresa, para dialogar con los propietarios, y comentarles cual era la idea principal de esta intervención profesional y a donde se quería llegar con la misma. Una vez que la propuesta fue aceptada por los directivos se procedió a diagramar el trabajo de campo para dar cumplimiento a los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un relevamiento sobre la estructura interna y el ambiente de control de la empresa.
- Realizar una evaluación de riesgo, detectar incorrecciones o desvíos, medir su magnitud e informar a la dirección.
- Evaluar las actividades de control y su funcionamiento en el circuito ventas cuentas por cobrar.
- Informar sobre las propuestas para mejorar el ambiente de control y reducir los riesgos de la empresa.

La primera medida adoptada, fue concretar reuniones con directivos y empleados, para hacer una serie de entrevistas y observaciones de los procesos y de la documentación utilizada en los mismos, para relevar cuestiones diversas, como son la historia de la empresa, sus orígenes, las actividades que se realizan en la actualidad, productos comercializados, sistemas que se utilizan para la gestión y producción y ciertos procesos internos, en especial el de ventas-cuentas por cobrar.

Con toda la información recolectada se procedió a identificar las principales características del ambiente de control interno de la empresa, se buscaron incorrecciones o desvíos, se midió la magnitud e importancia de las mismas y el riesgo que implicaba su no corrección y por último se analizaron en detalle el funcionamiento de las actividades de control en el circuito ventas-cuentas por cobrar.

Del análisis del ambiente de control interno de la empresa en general se observó que en la misma no están establecidos explícitamente la misión, visión, valores, objetivos principales y normas de conducta, no existe organigrama formal, y hay carencia de

políticas específicas, ya sea para contratación y evaluación del desempeño de personal, o para realización de las ventas.

Luego de la identificación y análisis las situaciones anteriormente descritas, se le recomendó a la empresa que establezca de manera explícita la misión, visión y valores, junto con las normas de conducta, ya que esto repercutirá de manera positiva en el comportamiento del personal, mejorará el clima laboral y la relación entre pares. La creación y formalización de un organigrama, propiciará una correcta separación de funciones y responsabilidades aumentando la eficacia y eficiencia de las operaciones. Por último, se recomendó que se establezcan políticas específicas sobre características, aptitudes y competencias que se buscan en las personas a la hora de realizar selecciones de personal, para que la empresa cuente con personal competente y capacitado, y sea más fácil incluirlo en el circuito de actividades realizadas dentro de la empresa.

Pasando al circuito específico que se quiso analizar, el de ventas- cuentas por cobrar, se detectaron fallas, entre las cuales se pueden mencionar, ausencia de un encargado específico del área de ventas, por lo que esta tarea se realiza por cualquier empleado que se encuentre disponible en el momento, ya sea recibiendo un llamado telefónico, atendiendo al cliente que se hace presente en la oficina o respondiendo un correo electrónico. No se tiene un correcto seguimiento del stock disponible y de esta manera no se le aclara al cliente si el producto va a ser entregado de inmediato o el mismo tiene que ser fabricado. Los empleados son seleccionados de manera aleatoria para la tarea de realizar los controles de calidad de los productos y no se tiene en cuenta la experiencia de los mismos y los tipos de productos con los que se va a trabajar. No hay canales de comunicación formales para transmitir las directivas entre administración y producción. Por último, se observó que no existe una adecuada delegación de funciones y separación de responsabilidades.

La no detección y no corrección en el corto plazo de las fallas e incorrecciones anteriormente mencionadas, derivarán no solo en una pérdida eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos, sino también en pérdidas económicas y de clientes.

Como punto final de esta intervención profesional, mediante una carta de control interno se le presentaron a los propietarios de la empresa, las fallas detectadas, el riesgo que tendría la no corrección de las mismas, y las sugerencias para mejorarlas.

Las respuestas recibidas por parte de los propietarios fueron positivas, mostrando una buena aceptación y predisposición en la implementación del manual de procedimientos, ya que consideraron que es un elemento útil, que permitirá que los procesos se realicen de manera fluida, se incrementará la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos, reducirá el riesgo de que se produzcan fraudes o errores en los procesos, derivando en una mejor gestión empresarial.

Posterior a la aceptación de las propuestas por parte de los propietarios de la empresa se procedió a la confección del manual de procedimientos, en el cual quedarán asentados de manera detallada todos los procedimientos que se deben desarrollar en el circuito ventas-cuentas por cobrar si se quiere lograr una gestión comercial eficiente, y reducir el riesgo de que se produzcan fraudes o errores en los procesos.

Como finalización se pudo apreciar que este trabajo final de grado desde la temática central de control interno, termina siendo un modelo de una herramienta de gestión estratégica para esta organización en particular, pero que en realidad sirve como esquema orientativo para otros tipos de trabajo y otra clase de organizaciones, dando a entender entonces, que este fue un proyecto de aplicación que puede ser aplicado y replicado en otras circunstancias. De esta manera se evidencia la versatilidad de esta disciplina, donde se tuvieron que articular para confeccionar este trabajo acciones provenientes de las ciencias económicas, la administración estratégica, los recursos humanos y las comunicaciones, en búsqueda de aquel propósito de coordinación de los distintos estamentos de la organización. Es decir, esta aplicación profesional tuvo como confluencia actividades clave, de la planificación, la organización, la dirección y sobre todo el control en la gestión interna de las organizaciones.

# Bibliografía:

- *Aguirre Choix, R. Armenta Velázquez, C.R. (2012.) “La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas de México”. [Fecha de Consulta: 26 de octubre de 2017]*
- *Arens, A, A. Elder, R, J. Beasley, M, S. (2006). “Auditoria un enfoque Integral (11ª edición)”. México: Pearson Education.*
- *Bonilla Martínez, M.H. (2016). “La evidencia de Auditoria ” [Fecha de consulta: 17 de octubre de 2017] <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/772-la-evidencia-de-auditoria>*
- *Coopers & Lybrand (2013). “COSO II (Committee of Sponsoring Organizations). Mexico: Editions Diaz de Santos.*
- *Estupiñan Gaitán, R. (2015). “Administración de Riesgos ERM y la Auditoria Interna. Bogotá: Eco Ediciones.*
- *Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE). (2013) “Resoluciones Técnicas (11ª edición)”. Buenos Aires: Editorial La Ley.*
- *Hernández Sampieri, R (1991). “Metodología de la investigación”. México: MCCRAW HILL*
- *Hernández, M. V. (2018). “Carta de recomendaciones de Auditoria”. [ Fecha de Consulta: 5 de abril de 2018]<https://www.auditool.org/cursos-virtuales-auditool/ver-todos/5367-carta-de-recomendaciones-de-auditoria>*
- *Latucca, A. J. (2014). “Auditoria: Conceptos y Métodos”. Rosario: Editorial Foja Cero.*
- *Latucca, A.J. Mora, C.A. (2011). “Manual de Auditoria n°5”. Buenos Aires: Gama Producción.*
- *Mantilla, S. (2013). “Auditoria de Control Interno (3era Edición)”. Bogotá: Eco Ediciones.*
- *Martínez, V. (2016).” Procedimientos sustantivos en una Auditoria de información financiera” [Fecha de Consulta : 27 de Octubre de 2017] :*

<https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/376-puntos-clave-para-auditar-las-cifras-de-los-estados-financieros-segunda-parte>

- *Plasencia Asorey, Carolina, El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. MEDISAN[en línea] 2010, 14 [Fecha de consulta: 25 de octubre de 2017] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=368445241001>>*
- *Riquelme Leiva, M. (2016). “FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.” [ Fecha de consulta: 4 de abril de 2018]:<http://www.analisisfoda.com/>*
- *Sabino, C. (1992). ”El proceso de Investigacion”. Caracas : Panapo.*
- *Santillana, J.R. (2013) “Auditoria Interna (3era Edición)”. México: Pearson Education.*
- *Servín, L. (2016). “¿Por qué es importante el control interno en las empresas? <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>*
- *Secretariado permanente de Tribunales de cuentas de la República Argentina, S.P.T.C.R.A. (2013). [ Fecha de consulta: 5 de abril de 2018] [http://www.tribunalesdecuentas.org.ar/index/index.php?option=com\\_content&view=article&id=233](http://www.tribunalesdecuentas.org.ar/index/index.php?option=com_content&view=article&id=233) [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d - la importancia del contorl interno en las pequenas y medianas empresas en mexicox.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf)*