



TRABAJO FINAL DE
GRADUACION

CONTADOR PÚBLICO

EVALUACION Y CONTROL DE
SISTEMA DE COSTOS PARA LA
EMPRESA UNIPERSONAL DE
ALFAJORES ARTESANALES MIS
DELICIAS.

AUTOR: KARIM YAMIL, ABOD.

D.N.I: 33.619.057

LEGAJO:Vcpb14323

CORDOBA, 2019

Agradecimientos

A mi familia, especialmente a Irma Giordano, el respaldo de los verdaderos amigos, el apoyo de mi novia Anita, a mi C.A.U Mario Borrego, los profesores y profesionales que me fueron acompañando y haciendo crecer en cada paso a lo largo de esta carrera.

Resumen

Este trabajo final de grado aborda como objetivo, la elaboración de una metodología, buscando un sistema eficiente de control interno en costos de la fabricación de alfajores Mis Delicias, donde en el año 2016 toma la iniciativa de llevar a cabo una pequeña empresa ubicada en la ciudad de Laboulaye, provincia de Córdoba.

La metodología que se utilizó, es cuantitativa en cuanto a medición de datos reales medibles y cualitativos para descripción de actividades e información deducible.

Una herramienta fundamental funcional a estos objetivos es incorporar el informe COSO, el cual da una mirada integradora de la empresa, logrando a partir de ahí tomar decisiones en un sistema por proceso acumulando los costos en las etapas de producción.

Este trabajo se presenta como herramienta para el año 2018/2019 en el cual se pone a disposición del propietario de la empresa.

Una vez concluido un adecuado control y evaluación del sistema de costos, se aplica el diagnóstico tras examinar las diferentes variables, el análisis FODA, análisis PEST, analizando la competencia, la contabilidad de costos de procesos de productividad, añadiéndolo al informe de control interno.

Toda esta recopilación de datos con la visión correctiva de desviaciones encontradas, se pone a disposición de la organización, el cual fue aprobado por la autoridad de Mis Delicias considerándolo relevante para futuros periodos.

Palabras claves: Control interno, costos, productividad, competencia.

Abstract

This final degree project addresses the objective of developing a methodology, seeking an efficient system of internal control in manufacturing costs of alfajores Mis Delicias, where in 2016 it takes the initiative to carry out a small company located in the City of Laboulaye, province of Córdoba. The methodology used is quantitative in terms of measuring measurable and qualitative real data to describe activities and deductible information. A fundamental functional tool for these objectives is to incorporate the COSO report, which gives an integrative view of the company, making it possible to make decisions in one system per process, accumulating the costs in the production stages. This work is presented as a tool for the year 2018/2019 in which it is made available to the owner of the company. Once an adequate control and evaluation of the cost system has been completed, the diagnosis is applied after examining the different variables, the SWOT analysis, PEST analysis, cost accounting of production processes, adding to the internal control report. All this data collection with the corrective vision of deviations found is made available to the organization, which was approved by the Mis Delicias authority considering it relevant for future periods.

Keywords: Internal control, costs, productivity, competitiveness.

Índice

Capítulo 1: Introducción	8
1.1 Justificación y antecedentes generales.....	8
Capítulo 2: Objetivo general y objetivos específicos.....	11
2.1 Objetivo General.....	11
2.2 Objetivos Específicos	11
Capítulo 3: Marco Teórico	12
3.1 Costos en la industria:.....	12
3.2 Conceptos que forman los pilares de los sistemas de costeo	12
3.3 Los costos de manufactura.....	13
3.4 Costos fijos y variables	14
3.5 Costos directos e indirectos	15
3.6 Costos unitarios	15
3.7 Productividad	16
3.8 Sistema de costo de producción por procesos y ordenes.....	16
3.9 Sistemas de acumulación y asignación de costos.....	17
3.10 Control interno: informe coso	18
• Ambiente y control	18
• Evaluación de riesgos	19
• Actividades de control.....	20
• Información y comunicación	21
• Monitoreo.....	21
• Existencia	21
• Ocurrencia	21
• Registros completos o revelaciones omitidas	21
• Derechos y obligaciones.....	21
Capítulo 4: Marco metodológico.....	22
4.1 Diseño	23
4.2 Participante	23
4.3 Instrumentos	23
4.4 Análisis de datos	23

4.5 Metodología para el diagnostico	24
4.6 Metodología para el desarrollo	25
Capítulo 5: Análisis de datos - etapa diagnostica.....	26
5.1 Conclusiones diagnosticas.....	26
5.2 Clasificación de la empresa Mis delicias	26
• Integración.....	26
• Fin.....	26
• Formas jurídicas	26
• Origen de capital	26
• Los bienes utilizados.....	26
• Tamaño.....	26
• Alcances geográficos	26
• Duración	26
• Tipo de actividad.....	27
5.3 Comienzo de la empresa.....	27
5.4 El alfajor	27
5.5 Valor misión y visión	28
5.6 Estructura organizativa	28
Fuente: Elaboración propia	28
• Propietario productor	29
• Asesoramiento de la empresa	29
• Producción.....	29
• Administración y comercialización.....	29
Esquema Num.3: Análisis FODA en mis delicias.....	29
Análisis interno	30
Análisis externo:	30
5.7 Análisis PEST	30
5.8 Evaluación de la empresa de alfajores Mis Delicias y una mirada hacia La productividad, costos y la incidencia de la inflación en los últimos años.....	32
5.9 Costos de Mis Delicias.....	34
5.10 Clasificación de la empresa	35
5.11 Mis delicias	36

5.12 Gráficos de producción, consumo y futuros potenciales clientes.	36
5.13. Resultados esperados	40
Capítulo 6: Desarrollo de la propuesta de aplicación.....	41
Aplicación de control interno, informe COSO.....	41
6.1 Conclusión de la observación	41
6.1.1Evaluación de sistema de control interno.....	42
6.2. Propuesta de un sistema de control interno basado en el modelo COSO en la empresa Mis Delicias	45
Aplicación componentes modelo coso	45
Fuente: Elaboración Propia.....	51
6.3. Sistema de control interno mediante método COSO para la empresa mis delicias.....	51
6.4. Debilidades y propuestas	52
Debilidades de la empresa en cuanto a personal y actividades.....	52
Propuestas para el correcto desempeño.....	52
Debilidades en cuanto a la producción.....	52
Propuesta para el correcto desempeño en producción	52
Debilidades en cuanto a ventas.....	53
Propuesta para el buen desempeño.....	53
6.5. Objetivos del modelo de la propuesta sistema de control interno	53
Propuesta.....	54
6.6. Ambiente de control	54
Factores del ambiente de control:.....	54
Estructura organizativa:	55
Asignación de autoridad y responsabilidad	55
Políticas de la empresa	55
Rendición interna de cuentas o responsabilidad	56
6.7. Evaluación de riesgos.....	56
Factores externos	58
Factores internos	58
6.8. Actividades de control	58
Proceso generador de información	59
Indicador de rendimiento	59

6.9. Información y comunicación	59
Información	59
Comunicación	59
6.10. Supervisión y seguimiento	60
6.11 Información de los procedimientos a desarrollarse en cada departamento	60
6.11.1. Procedimiento de la Dirección	60
6.11.2. Procedimientos del departamento de ventas y pagos.....	61
6.11.3. Procedimiento del departamento de contabilidad.....	61
6.11.4. Procedimientos del departamento de compras	62
6.11.5. Procedimientos departamento de producción.....	62
6.11.6. Observación en la empresa Mis Delicias	63
6.12. Etapa estratégica	63
6.12.1. Etapa táctica	63
6.12.2 Etapa presupuestaria	65
Tabla Núm.11.Etapa presupuestaria	65
6.12.3 Presupuesto para la implementación del desarrollo	65
7. Conclusión.....	67
7.1. Conclusiones en cuanto a objetivos planteados	68
7.2. Recomendación	69
Bibliografía.....	70
Anexos	71
<i>Anexo 1. Entrevista a productor de industria de alfajores.....</i>	71
<i>Anexo 2. Encuesta a ciudadanos sobre el alfajor en tu vida. Relevamiento a 50 personas al azar</i>	71

Capítulo 1: Introducción.

Argentina es un territorio en el cual los habitantes son naturalmente emprendedores, de aquí se desprende la identificación al ciudadano con la fuerza para afrontar las crisis que se van viviendo tanto por políticas mal adaptadas, por corrupción, muchas veces dejando a un lado la educación y cayendo en un bajo nivel cultural.

Los antes mencionados son algunos de los motivos que hacen recaer en la crisis, inseguridad, aumentando el riesgo de los factores externos para las empresas, como lo es la inflación, el riesgo crediticio, los insumos para producir, llegando a tener altos costos variables y fijos para la elaboración en las industrias.

El Departamento Roque Sáenz Peña de la Provincia de Córdoba es un territorio agro ganadero, donde una de las ciudades cabeceras es Laboulaye, allí se encuentra “Mis Delicias”, el impulso de este estudio la industria de alfajores artesanales, llevando a cabo la evaluación y control interno de costos.

Una industria poco frecuente para la zona mencionada, con la intencionalidad de identificar las distintas variables que afectan a los costos, mediante el control y las ganancias que puede generar teniendo un eficiente sistema, para mantener o incrementar la productividad en tiempos tan cambiantes.

1.1 Justificación y antecedentes generales

La importancia de este trabajo se enfoca en lograr un eficiente sistema de control de costos y que la empresa estudiada alcance mantenerse en el tiempo, ser competitiva en base a los costos, manteniendo la calidad en su cadena productiva, y de manera complementaria crecer en el mercado

local generando una corriente de desarrollo en tiempos actuales, donde se perciben fluctuaciones económicas constantemente.

Se puede referenciar a varios trabajos que han encontrado en materia de control su interés a los fines de mejorar la productividad y competencia haciendo estudios y experimentando en diferentes sistemas de controles internos de la empresa.

Comba (2010) realizó el siguiente trabajo de graduación final en la Universidad Siglo 21, el presente trabajo tiene como objetivo investigar profundamente el funcionamiento del Hostal del Parque CASIC, hallando y corrigiendo todas las fallas, y proponiendo mejoras. Siguiendo ese fin, se pusieron en funcionamiento los 4 instrumentos que, a entender del autor, son los de mayor utilidad para aproximarse a la meta. Luego de brindar una breve explicación de cada uno de estos y de los detalles más íntimos del caso, se pusieron en práctica. Se aplicó el Sistema de Control Interno, con el que, basándose en el Informe COSO (un documento que regula los lineamientos básicos para el control interno), se indagó y se propusieron acciones correctivas en los principales componentes: ambiente de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.

Con lo expuesto anteriormente en el trabajo de Comba (2018) se podría observar que la productividad va de la mano de la competencia y crecimiento, siempre y cuando sea eficiente, analizando el control interno como una de las bases importantes de crecimiento que acompaña a las variables mencionadas inicialmente.

Por otra parte, Armesto (2018), en su trabajo final de implementar control en el proceso de producción en fábrica de alfajores del triángulo de las sierras S.R.L explicaba que cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer, o como mínimo mantenerse. El crecimiento exige mayor complejidad en el manejo de los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, además provoca el aumento del número de personas, generando la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas para mantener la competitividad del negocio.

Siguiendo al autor citado anteriormente sería aconsejable prestar mucha atención en los costos sin restarle importancia a los recursos que se utilizan en toda la empresa, los cuales están ligados complementariamente para llegar a un resultado eficiente.

Siguiendo el trabajo realizado por Veletanga y paute (2011) toman como sistema de control el modelo de gestión al llamado informe COSO que es un proceso integral y dinámico, que conlleve al manejo y uso de los recursos humanos, económicos y materiales, este modelo permitirá analizar los diferentes componentes siendo estos el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información, comunicación y supervisión de las funciones y responsabilidades que cada colaborador asume en su puesto de trabajo.

Continuando con al autor anterior plantea que el estudio tiene como objetivo fortalecer las debilidades en el cumplimiento de las actividades con el que establecerán parámetros para mejorar el sistema de gestión administrativo basado en metodologías que presentarán resultados óptimos para la empresa, y cumplimiento de normas y políticas internas, y leyes implantadas por las entidades regulatorias del estado.

Capítulo 2: Objetivo general y objetivos específicos

2.1 Objetivo General

Elaborar una metodología eficiente del control interno en costos aplicable a la fábrica de alfajores Mis Delicias ubicada en Laboulaye en el año 2019 para mejorar su productividad y competitividad.

2.2 Objetivos Específicos

Analizar el comportamiento de los costos unitarios y totales, directos e indirectos, fijos y variables, sistemas de costos y su influencia en la productividad local.

Determinar el impacto económico de costos sobre las decisiones del productor en un contexto actual.

Generar la implementación del sistema de control interno en base a debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de las variables que impactan en la empresa.

Elaborar un informe COSO mediante el control para mantener la competitividad.

Capítulo 3: Marco Teórico

3.1 Costos en la industria:

Cuando se habla de costos, según González (2015) es el sacrificio para adquirir bienes o servicios con el objeto de lograr beneficios presentes o futuros. Al momento de hacer uso de estos beneficios, dichos costos se convierten en gastos.

Siguiendo a la autora citada anteriormente se puede contemplar que es por eso que se debe relevar todos los factores a la hora de iniciar con un negocio, para tener más seguridad al momento de poner en marcha la producción.

Otra diferencia es que los gastos son los que se identifican con intervalos de tiempo y no con los productos elaborados como los costos. (Chiappai, 2012)

La contabilidad de costos mide, analiza y reporta información financiera y no financiera relacionada con los costos de adquisición o uso de los recursos dentro de una organización. Por ejemplo, el cálculo del costo de un producto es una función de la contabilidad de costos, que responde a las necesidades de evaluación de inventarios de la contabilidad financiera, así como a las necesidades de toma de decisiones de la contabilidad administrativa. Horngren, Datar, Rajan (2012).

Siguiendo a estos autores la contabilidad de costos moderna parte de la perspectiva de que la recolección de la información de costos está en función de las decisiones gerenciales que se tomen y así marca los rumbos de la organización, hacia dónde va a dirigirse.

3.2 Conceptos que forman los pilares de los sistemas de costeo

Según Horngren, Datar, Rajan (2012). Existen diferentes conceptos que van formando el sistema de costeo los cuales hay que tener presentes a la hora de relevar los costos, siguiendo a los autores estos son:

1. Objeto de costeo. Es cualquier bien para el cual se desea una medición de los costos.
2. Costos directos de un objeto de costo. Son los costos relacionados con un objeto de costeo específico, que se pueden atribuir a ese objeto de una manera económicamente factible (efectiva en cuanto a costos)
3. Costos indirectos de un objeto de costeo. Son los costos relacionados con un objeto de costeo en particular, que no se pueden atribuir a ese objeto de costeo de una manera económicamente factible (efectiva en cuanto a costos).

3.3 Los costos de manufactura

Tal como hacen las Clasificaciones de costos de manufactura, Horngren, Datar, Rajan (2012). Comúnmente utilizados. Tres términos que se usan comúnmente cuando se describen los costos de manufactura son los costos de los materiales directos, los costos directos de mano de obra de manufactura y los costos indirectos de manufactura.

Preciándolo que referencian los Autores conceptualizan cada uno de los costos manufactureros de la siguiente manera:

1. Costos de los materiales directos: son los costos de adquisición de todos los materiales que, en última instancia, se convertirán en parte del objeto de costos (productos en elaboración y luego productos terminados), y que se pueden atribuir al objeto de costos de una manera económicamente factible. Los costos de adquisición de los materiales directos incluyen los cargos

por fletes de entrega (entregas hacia el interior), los impuestos sobre ventas y los derechos aduanales (aranceles).

2. Costos directos de mano de obra de manufactura: incluyen la remuneración de toda la mano de obra de manufactura que se puede atribuir al objeto de costos (productos en elaboración y luego productos terminados) de una manera económicamente factible. Algunos ejemplos incluyen los sueldos y las prestaciones que se dan a los operadores de maquinaria y a los trabajadores en la línea de ensamble, quienes convierten los materiales directos comprados en productos terminados.

3. Costos indirectos de manufactura: son todos los costos de manufactura que están relacionados con el objeto de costos (productos en elaboración y luego productos terminados), pero que no pueden atribuirse a ese objeto de costos de una manera económicamente factible. Algunos ejemplos incluyen suministros, materiales indirectos como lubricantes, mano de obra indirecta como de mantenimiento de planta y labores de limpieza, renta de planta, seguros de planta, impuestos prediales sobre la planta, amortización de planta y remuneración de los gerentes de dicha planta. Esta categoría de costos también se denomina costos indirectos de manufactura o costos indirectos de fábrica.

3.4 Costos fijos y variables

Los Costos fijos, permanecen constantes dentro de un rango específico de producción y en un determinado periodo, es decir, no importa si se produce una unidad o cien, los costos fijos siempre serán los mismos. Como por ejemplo Alquiler, impuestos, sueldos, etc. González (2015).

Siguiendo al autor anterior en cuanto a los costos fijos se puede observar que con antelación hay que tener establecido un ingreso para cubrirlos y no entrar en pérdidas.

Los Costos variables son los que varían en forma directamente proporcional con las unidades producidas o vendidas, es decir, conforme aumentan la producción o las ventas, los costos

variables aumentan en la misma proporción. González (2015). Ejemplos (Materiales, energía, a medida que aumenta la producción aumenta su costo también)

Continuando a la cita de González estos costos que se van modificando, ya sea por la producción o ventas, también se deduce que hay que estudiarlos con detalle de cuanto beneficio trae aparejado el costo de producir una unidad más.

3.5 Costos directos e indirectos

“Los costos directos se asignan por medio del rastreo, son los cuales se puede hacer un seguimiento de manera económicamente factible, hacia el objeto de costos” De Anda, (2007). Por ejemplo, la mano de obra y materiales consumidos para la elaboración.

Este autor describe a los costos indirectos diciendo que “son los costos que, al no identificarse con un departamento, centro de costos o producto determinado, se aplican a ellos por distribución”

Tomando al Autor se observa que no se puede hacer un seguimiento hacia el objeto de costos de forma económicamente factible, ejemplo los servicios.

3.6 Costos unitarios

Aunque los costos unitarios se usan, por lo general, en los reportes financieros y para tomar decisiones acerca de la mezcla de productos y la asignación de precios, los gerentes deberían pensar en términos de los costos totales. Horngren, Datar, Rajan (2012).

Haciendo hincapié a lo expuesto por estos autores el costo unitario podría llevar al gerente tomar decisiones equivocadas ya que el unitario es un costo promedio, tanto en costos fijos como variables lo que se recomienda es tomar los costos totales para la toma de medidas.

3.7 Productividad

Pensar en llevar a cabo un sistema productivo sin tener en claro cuáles son los costos sería casi absurdo, según Ma. Magdalena Arredondo González (2015) en la actualidad, los sistemas de costos tradicionales no son capaces de proveer a los administradores la información necesaria para administrar eficientemente en el medio ambiente competitivo global que se vive hoy día, por lo que las empresas deben orientarse a un enfoque estratégico, es decir, producir al menor costo y con la mayor calidad posible, enfatizando asimismo el servicio otorgado al cliente.

Con lo expuesto anteriormente se podría observar que la productividad va de la mano de la competencia y crecimiento, siempre y cuando sea eficiente, aunque analizar el control interno es una de las bases importantes de crecimiento que acompaña a las variables mencionadas anteriormente.

Por otra parte, siguiendo a Ameconi (2004), quien expresa que el microempresario es el responsable de conducir el negocio, para ello necesita no solo conocer los componentes de una organización, sino poner en práctica algunas herramientas gerenciales, información que le permitirá poner a funcionar de forma eficiente la microempresa, los conocimientos de esta se pueden agrupar de la siguiente manera: planificación y administración básica, contabilidad, producción, mercadeo.

Continuando a este autor se puede concluir que no solo tener la información es importante, sino también usar todas las herramientas que se tengan a disposición para poner en práctica y hacer un sistema de productividad más eficiente.

3.8 Sistema de costo de producción por procesos y ordenes

Dentro de la Contabilidad de Costos una herramienta fundamental es el sistema de costos utilizado. Según Gustavo Sinisterra (2006) permite en base a normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de costos:

- Determinar el costo unitario del producto fabricado.
- Planear los costos de producción.
- Contribuir con la toma de decisiones.

Siguiendo la línea del autor, el proceso productivo determina el sistema a utilizar, que inclusive puede ser una combinación de sistemas.

Existen dos tipos de sistemas de costo (o de costeo) principales: por órdenes de trabajo y por procesos. Ambos serán desarrollados a continuación.

En cada periodo, los sistemas de costeo por procesos dividen los costos totales por elaborar un producto o servicio, entre el número total de unidades producidas para obtener un costo por unidad. Este último es un costo promedio que se aplica a cada una de las unidades elaboradas en ese periodo. Horngren (2012)

En el sistema de costeo por órdenes Tal como lo describe Horngren (2012) el objeto de costeo es una unidad o varias unidades de un producto o servicio diferenciado, el cual se denomina orden de trabajo, y cada una por lo general usa diferentes cantidades de recursos. Se fabrica para un cliente o segmento de clientes específicos.

Siguiendo al autor debido a que cada unidad o lote de unidades es diferente al resto, cada una de ellas tendrá un costo de producción o elaboración también diferente al resto.

3.9 Sistemas de acumulación y asignación de costos

Un sistema de costos se puede dividir en dos etapas, acumulación y asignación

La primera es la etapa de la acumulación de costos a través de un sistema contable, por ejemplo, se puede mencionar, en un supermercado es el costo de las mercaderías, o en una fábrica, el de la materia prima.

Luego viene el momento de la asignación, en donde se asigna a cada producto una parte de los costos acumulados, los mismos pueden estar relacionados directamente con el producto, es el caso del costo de mercaderías, o tener una relación indirecta, por ejemplo, en una

fábrica(Sinisterra, Gonzalo, 2006), el consumo de energía de las máquinas destinadas a la producción. (Horngren, Datar y Foster, 2007).

3.10 Control interno: informe coso

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido ampliamente como COSO, publicó en 1992 su reporte y generó una auténtica revolución en el control interno. La publicación original fue actualizada en mayo de 2013 y mantiene los conceptos principales al tiempo que hace importantes mejoramientos. Definió el control interno como un proceso, efectuado por la junta, la administración y otro personal, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. Samuel Alberto Mantilla B (2018).

Tal como lo establece el autor Mantilla (2018), el control interno es entendido y definido de maneras diferentes, y por consiguiente aplicado en formas distintas. Ese es, posiblemente, su mayor dificultad inherente. En la búsqueda de soluciones a ello, se ha intentado recoger en una sola definición los distintos elementos comunes que permiten alcanzar consenso sobre el particular. De esos esfuerzos, el que más éxito y reconocimiento internacional ha tenido es COSO.

El control interno son las acciones tomadas por la administración para planear, organizar, y dirigir el desempeño de acciones suficientes que provean seguridad razonable de que se estarán logrando los siguientes objetivos vemos algunos objetivos del control interno de acuerdo a este informe según Mantilla (2018):

- *Ambiente y control:* Es la base de los demás componentes de control interno, marca la pauta definida por la dirección referida al funcionamiento y comportamiento de una organización y

vienen dados por la integridad, honradez, ética en los negocios y competencia del personal de la empresa como así también la filosofía y forma de trabajo de autoridad máxima de la empresa y como organiza y desarrolla profesionalmente a su gente.

- *Evaluación de riesgos*: Toda entidad debe enfrentar una variedad de riesgos externos e internos que deben ser evaluados según sus objetivos, algunos de ellos pueden ser:
 - *Objetivos relacionados con las operaciones*: se refiere a la eficacia y eficiencia de las operaciones incluyendo los objetivos de rentabilidad y salvaguarda de activos.
 - *Objetivos relacionados con la información financiera*: presentación de EECC confiables y la prevención de falsificación de la información financiera publicada.
 - *Objetivos de cumplimiento*: cumplimiento de leyes y normas a que está sujeta la entidad.

Todos ellos pudiéndose clasificar como internos y externos.

Citando el trabajo de Veletanga y Paute (2011) del control interno COSO consta de 5 componentes relacionados entre sí y están integrados en el proceso de dirección. Estos componentes que se presentan independientemente del tamaño o naturaleza de la organización:

- 1- Ambiente de control.
- 2- Evaluación de riesgos.
- 3- Actividades de control.
- 4- Información y comunicación
- 5- Supervisión y seguimiento

Estos elementos generan una agrupación y forman un sistema integrado que va adecuándose conforme a las circunstancias cambiantes del entorno, la función es aplicable a

todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar alternativas y mejores intereses de la empresa.

En la siguiente figura, se ve como el entorno de control es aquel en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades, sirve de base a los otros componentes dentro de este entorno se evalúan los riesgos y se establecen las actividades que ayudaran a hacer frente a los riesgos, mientras la información se capta y se comunica por toda la organización, supervisando todo este proceso y modificándolo según las circunstancias.

Figura 1: Modelo del control COSO



Fuente: Elaboración propia

- *Actividades de control*: son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se ejecuten las directivas de la dirección y la gerencia. Las actividades de control se realizan en

toda la organización como: autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, separación de funciones e inspecciones oculares, entre otras.

- *Información y comunicación:* la información relevante debe ser identificada, recopilada y comunicada de forma y plazos tales que permita a cada integrante de la empresa cumplir con las responsabilidades asignadas.
- *Monitoreo:* los sistemas de control deben funcionar adecuadamente a través del tiempo esto se logra mediante actividades de monitoreo o supervisión que comprueban que los rendimientos del sistema se mantienen. Estas pueden ser de supervisión continuada o evaluaciones periódicas.

De esta manera continuando con aquel autor se puede decir que el proceso de control interno solo puede garantizar un grado de seguridad razonable para conseguir objetivos debido a las limitaciones del sistema Control Interno para distintos tipos de aseveraciones como.

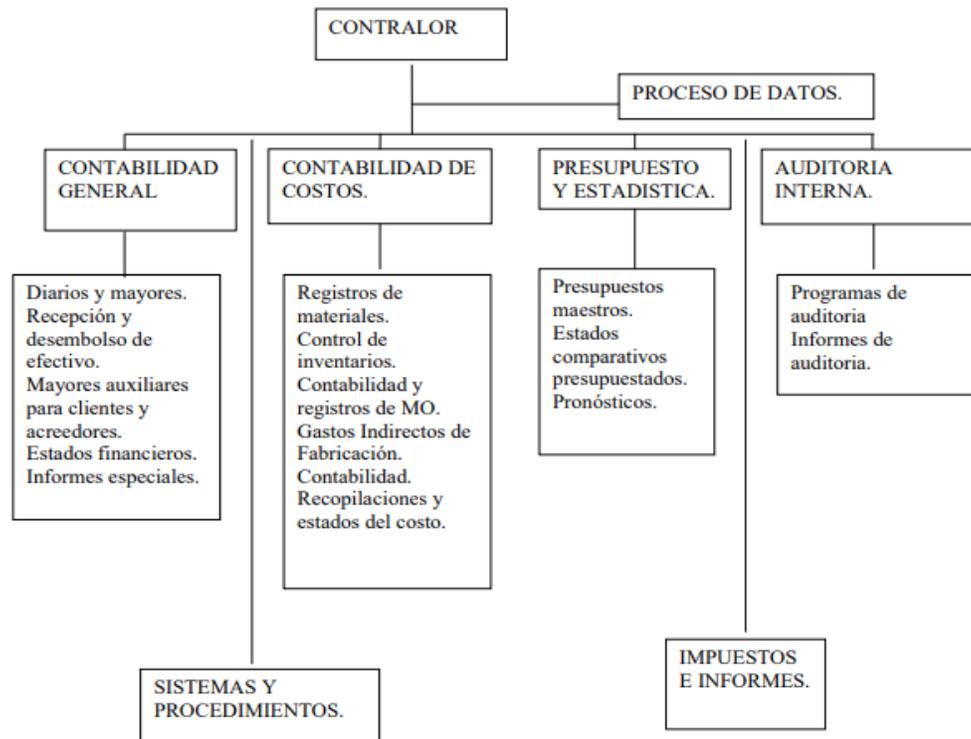
- *Existencia:* Los activos, pasivos y capital existen a una fecha.
- *Ocurrencia:* Las transacciones registradas son hechos económicos reales.
- *Registros completos o revelaciones omitidas:* que no haya pasivos, activos o transacciones sin registrar.
- *Derechos y obligaciones:* Activos y pasivos reportados.

A continuación, a modo de ejemplo de una metodología de control:

Esquema núm. 1

E

ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL CONTRALOR.



Fuente de Cristóbal del Rio (2014)

Capítulo 4: Marco metodológico

Siguiendo a Hernández Sampiere (2010) se definieron los siguientes elementos del presente marco metodológico:

4.1 Diseño

El alcance de este trabajo de aplicación fue de tipo descriptivo a los efectos de determinar las diferentes variables de costos que se encontraban involucradas en la empresa. De acuerdo a ello se detectaron los desvíos y se implementó el control.

De esta manera se buscó resolver un problema de una organización en particular buscando llegar al objetivo que sustentó el PAP en detectar la problemática de la organización y realizar un diagnóstico.

En el cual se planteó mediante el sistema de control interno para no perder competitividad manteniendo la productiva y eficiencia con el correr del tiempo.

El enfoque de esta investigación fue mixto. Por un lado, cualitativo observando las actividades inherentes, tomando información, e involucrando un análisis también cuantitativo no experimental analizándose las variables perjudiciales para la organización.

4.2 Participante

Este trabajo se realizó tomando una muestra por conveniencia en una población de las PYMES manufactureras de la provincia de Córdoba. El muestreo que se realizó fue no probabilístico por conveniencia optando en particular el ejemplo de la PYME Mis Delicias de la ciudad de Laboulaye.

4.3 Instrumentos

Se observaron las actividades que se realizan en la fábrica, los instrumentos fueron sobre el campo de producción, administración, utilizándose como herramientas entrevista al productor (anexo 1), encuestas a consumidores (anexo 2), datos relevados de inventarios, libros diarios, registros de compras y ventas, balances, documentos, observando el control interno y analizando la eficiencia y alcance en cada una de las áreas de la empresa.

4.4 Análisis de datos

Se realizó una descripción de cuáles eran los costos y actividades de la empresa en cada área para determinarlos con precisión mediante las herramientas ya nombradas en el apartado anterior de

instrumentos, y se determinaron las áreas de mayor productividad y eficiencia, como así también las más vulnerables para incorporar nuevos sistemas de control mediante el informe COSO.

4.5 Metodología para el diagnóstico

El tipo de investigación que se utilizó para este trabajo de aplicación práctica fue de naturaleza exploratorio.

Para el comienzo de este trabajo se realizó una investigación mediante el relevamiento de información pertinente que luego fue agrupada y ordenada para el procesamiento de los resultados, a partir de los cuales se elaboró el análisis del contenido obtenido según objetivos generales y específicos. La metodología fue de tipo mixta cuantitativa-cualitativa, siendo el objeto de estudio la empresa de alfajores unipersonal Mis Delicias, la que definimos como población de estudio. La muestra fue la misma empresa para evaluar sus costos y sistema de control interno. Se utilizó el método deductivo.

Tabla Núm.1: Tabla metodológica

Objetivo general: Elaborar una metodología eficiente de control interno en costos aplicable a la fabrica de alfajores Mis Delicias ubicada en Laboulaye en el año 2019 para mejorar su productividad y competitividad.		
Objetivos específicos	Técnicas	Instrumentos
Analizar los costos unitarios y totales, directos e indirectos, fijos y variables, sistemas de costos y su influencia en la productividad local.	Análisis documental.	Guía de observación.
Determinar el impacto económico de costos sobre las decisiones del productor en un contexto actual.	Análisis documental.	Guía de observación.
Generar la implementación del sistema de control interno en base a debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de las variables que impactan en la empresa.	Análisis documental.	Guía de observación.
Elaborar un informe COSO mediante el control para mantener la competitividad.	Análisis documental.	Guía de observación.

Fuente: Elaboración propia

4.6 Metodología para el desarrollo

El proyecto de aplicación práctica fue de tipo exploratorio ya que se buscó analizar los costos y el sistema de control interno en cada área de la empresa, en torno a beneficios y prejuicios y se propuso la implementación de un adecuado control mediante el método COSO.

Se enmarca dentro de la modalidad de graduación de proyectos, ya que contempla la etapa diagnóstico y propuestas sobre la temática determinada del PAP.

Capítulo 5: Análisis de datos - etapa diagnóstica

5.1 Conclusiones diagnósticas

En la observación se espera verificar si la empresa conoce sus costos fijos y variables, así como su productividad, utilidad, y si la misma lleva un control interno adecuado para su crecimiento.

El control y la retroalimentación de identificar estos factores en la misma es para no caer en las amenazas del contexto externo, ni mucho menos en las debilidades internas de la misma y que esto influya en su calidad de producto, como así también en la utilidad, por no llevar un adecuado registro de costos para la maximización de los recursos, tanto materiales como humanos que integran cada área de la empresa.

5.2 Clasificación de la empresa Mis delicias

Mis delicias, es una empresa unipersonal dedicada a la fabricación y venta de alfajores artesanales. Está localizada en la ciudad de Laboulaye, desde hace tres años, siendo un rubro poco usual en la zona

- *Integración:* Privado su dueño es particular
- *Fin:* De lucro: Porque su finalidad es obtener ganancias
- *Formas jurídicas:* Pequeña empresa monotributista, encabeza en una sola persona.
- *Origen de capital:* Nacional
- *Los bienes utilizados:* Son argentinos.
- *Tamaño:* Monotributista, categoría C, monto límite de facturación \$276255.98 anual, con una superficie afectada hasta 60 m² y energía eléctrica consumida hasta 6.700 KW. (<http://www.afip.gov.ar>)
- *Alcances geográficos:* Local, desarrolla su actividad en la ciudad de Laboulaye y distribuye a localidades vecinas.
- *Duración:* Permanente, para posicionarse de manera tradicional en el mercado a través del tiempo.

- *Tipo de actividad:* Industrial, comercial y de servicios. Elaborar sus productos para luego venderlo a la sociedad.

5.3 Comienzo de la empresa

Alfajores Mis Delicias, inicio su actividad en el año 2016. Aumentando su producción día a día, vendiendo a domicilio, expandiendo su producción durante en el próximo año mediante comercios independientes a otros pueblos y ciudades.

Ya que el año 2018 adquirió nuevas máquinas para producir de manera más eficiente con más cantidad y pudiendo optimizar los tiempos, los costos y el ingreso. Actualmente desarrolla su producción en el mismo local, pero creciendo día a día en mejorar su producto y satisfacer a más clientes.

5.4 El alfajor

Al sumergirse en la industria de alimenticia de alfajores argentinos se considera como uno de los productos alimenticios secundarios más vendidos en el mundo de la golosina.

Golosina imbatible en el país, el alfajor acompaña a los argentinos desde su infancia y se mantiene como “caballito de batalla” en los miles de kioscos locales. Llevado a España por los árabes, estas dos galletitas unidas por dulce de leche lograron conquistar el paladar criollo, se consume en el país un kilo per cápita anual, según cifras de fantoche, una de las tantas marcas locales.

Aun en tiempos de caída del consumo, este producto se mantiene como la golosina más comprada por los argentinos, según datos de la asociación de distribuidores de Golosinas y Afines (Adgya).

En la industria explican su éxito en el hecho de que es un clásico y los clásicos no pasan de moda, se consumen todo el año. (Manzoni, 2018).

5.5 Valor misión y visión

Misión, de una organización es la razón de ser, el motivo, el propósito, por el cual existe cuál es su fin, la de satisfacer las necesidades de sus clientes que conforman sus mercados ya sea a través de sus productos o servicios. Mis Delicias tiene como misión brindar producto de buena calidad, con un sabor particular y un precio accesible para los consumidores.

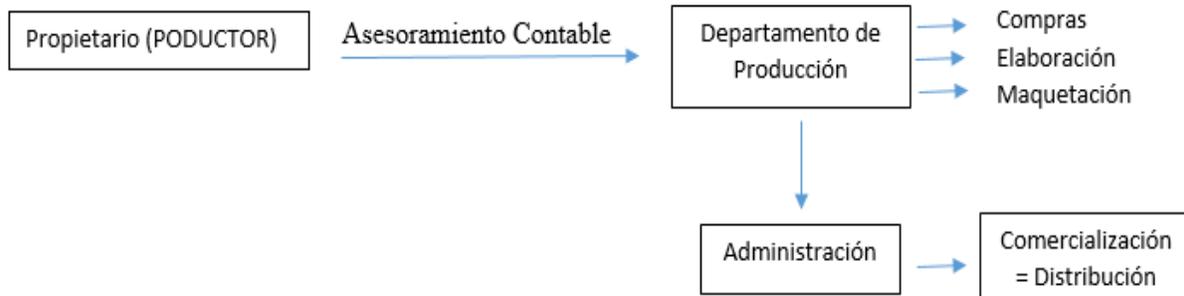
Visión, de una organización es el querer ser, hacia donde se dirige la empresa a largo plazo. Debe ser comprensible, detallada, amplia, positiva, entre otras.

Mis Delicias se posiciona en una visión de mantenerse en el tiempo como una de las mejores opciones de alfajores artesanales en la zona, con una buena relación entre precio y calidad.

5.6 Estructura organizativa

Mis Delicias, posee una estructura simple, es decir que el propietario o autoridad para la toma de decisiones está centralizada en una sola persona, dueña de la empresa, la cual escucha todas las opiniones de las distintas personas involucradas en el proceso de producción, también a clientes, comerciantes y proveedores.

Esquema Núm. 2

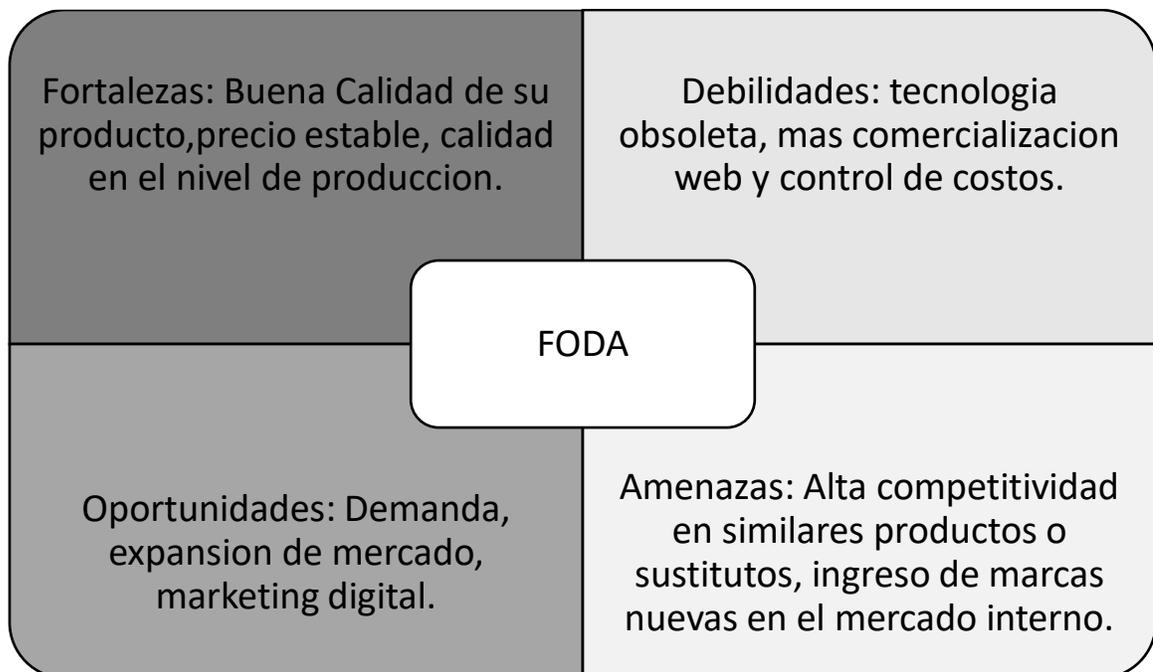


Fuente: Elaboración propia

- *Propietario productor*, formula el plan estratégico de gestión para la empresa, estableciendo los objetivos y los planes de acción, estando al tanto del desarrollo de las actividades administrativas y operativas.
- *Asesoramiento de la empresa*, el propietario, se asesora mediante contador quien se encarga de llevarle todo lo referido al comercio y AFIP, como así también las tareas administrativas- contables, de entorno externo.
- *Producción*, se contacta con proveedores y compras de materias primas, elaboración y transformación de esta y el empaque del producto terminado.
- *Administración y comercialización* se encuentra en la misma área, se maneja y se archiva todas las actividades realizadas.

En cambio, la tarea comercial pone en práctica la venta, estrategia de Marketing, hacer presupuestos e ir evaluando las ventas periódicas

Esquema Num.3: Análisis FODA en mis delicias



Fuente: Elaboración propia

Este análisis, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas, que son claves para la empresa, haciendo como una autoevaluación de puntos fuertes y débiles (debilidades y fortalezas) y su situación externa se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo (amenazas y oportunidades).

En la investigación en el campo de trabajo se observó las siguientes variables

Análisis interno

- Debilidades: inexperiencia en materia emprendedora, temor al fracaso empresarial y tiempo ocioso de producción.
- Fortalezas: producto de calidad, sin conservantes, buena relación precio calidad, y una presentación atractiva al cliente.

Análisis externo:

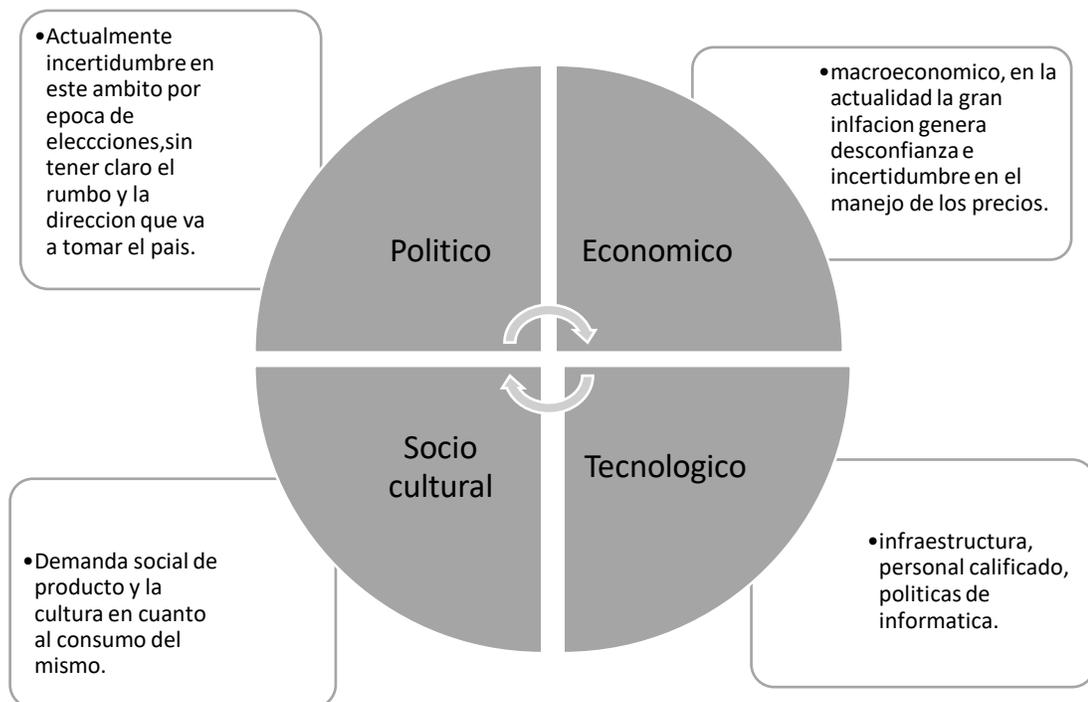
- Oportunidades: obtiene un buen margen de ganancias pudiendo cubrir costos fijos, variables y gastos del periodo. Con el transcurso del tiempo tiene grandes probabilidades de crecer pudiendo generar empleo directo como así también generar movimiento en la cadena productiva de la ciudad y zona.
- Amenazas: la competencia de productos sustitutos o similares, disminución en el consumo e inflación en el aumento de los costos y por consiguiente la obligatoria alza en el precio de venta.

5.7 Análisis PEST

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el DAFO o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que presenta la empresa en el marco de la planificación estratégica.

El acrónimo PEST hace referencia a aquellos factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que debemos tener en cuenta del entorno que rodea a nuestra empresa y que pueden tener algún tipo de incidencia.

Esquema Núm.4: Análisis PEST de Mis Delicias



Fuente: Elaboración Propia

Tal como se observa en el gráfico anterior se estudiaron diferentes factores externos que no pueden ser manipulados por la empresa los cuales se desarrollan a continuación.

Político: Abordando este tema, la incertidumbre en la actualidad es elevada porque tanto a nivel local, provincial, como nacional hay elecciones, sin tener un claro panorama de las direcciones que puede llevar el gobierno.

Alcanzando intervenir con las políticas de gobierno en el mercado donde se desempeña la actividad de la empresa, en cuanto a inversión, expansión, producción y futuros contratos.

Económico: La estrategia en la venta de los alfajores artesanales es la obtención de mayores ventas y llegar a tener un bajo precio con una calidad aceptada por la mayor parte del público que elija probar o consumir el producto.

La gran inflación puede llegar a disminuir paulatinamente el consumo pudiendo ocasionar cantidad ociosa de producción.

Social: El estilo de vida en la sociedad marca un gran consumo del mercado de alfajores artesanales, la población local de Laboulaye tiene una amplia cantidad de personas los cuales son ser grandes consumidores de alfajores pudiendo expandir la empresa a ciudades vecinas del departamento.

Tecnológico: Ya que la sociedad y su globalización van tan rápidamente cambiando junto a la tecnología mantener a la empresa con mejora en tecnología y comunicación sería un punto estratégico que mejorar para sostener la producción y tener llegada a mas consumidores para expandir las ventas.

5.8 Evaluación de la empresa de alfajores Mis Delicias y una mirada hacia La productividad, costos y la incidencia de la inflación en los últimos años

Los costos representan la suma de esfuerzos y sacrificios voluntarios para la adquisición de bienes y o servicios para al alcanzar un objetivo específico actual o futuro. (Giménez, 2015).

La producción y sus costos van de la mano de otro factor muy importante como lo es la inflación, que es el aumento generalizado y sostenido de los precios. (Bulat, 2013)

Factor que siempre fue muy presente en nuestro país y que en la actualidad está golpeando fuertemente a los consumidores, como así también al productor a la hora de comprar materia prima para elaborar y sacar al mercado su producto.

Analizando el texto anterior hay que tener presente que en condiciones de contextos con alta inflación se puede mermar paulatinamente las ventas y no es recomendable aumentar la producción y esperar la estabilización, para luego tomar la decisión del camino a seguir.

A la hora de poner en marcha la producción hay muchos costos a tener en cuenta tanto los costos de producción y los de distribución, los cuales para identificarlos con el objeto de costos se pueden clasificar en directos (por su naturaleza, permite la imputación en forma inmediata), indirectos (que no permite o no es aconsejable su imputación directa por su poca relevancia), ajenos (no tiene relación con ninguna otra unidad de costeo). (Giménez, 2015)

Es primordial cuando se tiene en claro cuáles son las materias primas que se van a consumir en la industria hacer un seguimiento de los precios en el mercado y el efecto inflacionario que estos insumos tienen para llevar un sistema de compras donde no se pierde poder adquisitivo.

Se podría observar que incluir al costo el efecto inflación no es un concepto muy errado, ya que en las próximas compras que el productor realice para abastecerse de insumos se va a ver reflejado la inflación de corto plazo.

Es importante leer el siguiente apartado para tener una mirada desde el punto de vista de las ganancias que van a generar esos costos, no siempre vienen de resultados de la venta diaria, que a la hora de analizar el proyecto se tiene que tener en cuenta.

Cuando se habla de los costos que existen en la producción, se hace referencia a los costos acumulados son aquellos que se van incrementando cuando se adquieren los insumos para la elaboración de este, luego se fijarían los “costos asignados” que se le adhieren al producto por el mero funcionamiento del negocio en sí, como por ejemplo los gastos de energía eléctrica, teléfono e internet, entre otros. Cuando se puede estimar el costo de la inflación también es recomendable

incorporarlo al costo asignado teniendo en cuenta que la próxima compra de insumos para la producción va a tener precios más elevados, y de esta forma no tener problemas de recursos a la hora de abastecerse de materia prima.

5.9 Costos de Mis Delicias

Cuando se habla de costos variables en esta producción de alfajores artesanales hay que tener en cuenta la cantidad que se desea producir, para abastecer la localidad local y zona donde se va a distribuir, y de esta manera encontrar el punto de equilibrio óptimo entre costos fijos y variables con la cantidad producida, y partir de ese punto de referencia para saber cuánto es lo que se desea ganar.

A continuación, se hace referencia a los costos de la industria Mis Delicias

Esquema Núm.5: Costo totales de Mis Delicias

Costos	
Costos variables	Costos Fijos
Energía Eléctrica.	Impuestos.
Materia prima.	Teléfono
Insumos.	Monotributo
Flete.	Agua

Fuente: documentos Mis Delicias. Elaboración propia.

5.10 Clasificación de la empresa

En la clasificación de costos de la empresa Mis Delicias se encuentran costos fijos, variables, los cuales se van a ir volcando en diferentes esquemas.

A continuación, se enumeran los costos fijos de la empresa:

Tabla Num.2: Costos fijos Mis delicias

Meses	Descripcion de costos fijos					
	Agua	Monotributo	Municipal	Ingresos brutos	Telefonia/Internet	Total
Enero	200	1626,29	300	350	1000	3476,29
Febrero	200	1626,29	300	350	1000	3476,29
Marzo	200	1626,29	300	350	1000	3476,29
Abril	200	1626,29	300	350	1000	3476,29
Mayo	200	1626,29	300	350	1000	3476,29
Junio	200	1626,29	300	350	1000	3476,29
Julio	200	1626,29	300	350	1000	3476,29
Agosto	200	1626,29	300	350	1000	3476,29
Septiembre	200	1626,29	300	350	1000	3476,29
Octubre	200	1626,29	300	350	1000	3476,29
Noviembre	200	1626,29	300	350	1000	3476,29
Diciembre	200	1626,29	300	350	1000	3476,29
Total	2400	19515,48	3600	4200	12000	
Total anual	41715,5					

Fuente: Elaboración Propia

Tabla Núm. 3: Descripción de costos variables Mis delicias

Detalle	Unidad de medida	precio	cantidad por docena	precio unitario
Harina	Kg.	23	100 Gms.	\$ 2,50
Huevos	Unidad.	80	2 unidades	\$ 13,00
Azucar	Kg.	25	75 Gms.	\$ 2,50
Esencia vainilla	L.	120	1 cucharada	\$ 0,50
Polvo hornear	Kg.	130	1 cucharada	\$ 1,50
Miacena	Kg.	20	150 Gms.	\$ 3,00
Dulce de leche	Kg.	100	400 Gms.	\$ 35,00
Coco	Kg.	25	30 Gms.	\$ 6,00
Manteca	Kg.	220	100 Gms.	\$ 20,00
Film	Unidad	0,4	1 Unidad	\$ 0,40
Bandeja	Unidad	1,1	1 Unidad	\$ 1,10
Total insumos y materia prima pro docena				\$ 85,50

Fuente: Elaboración propia

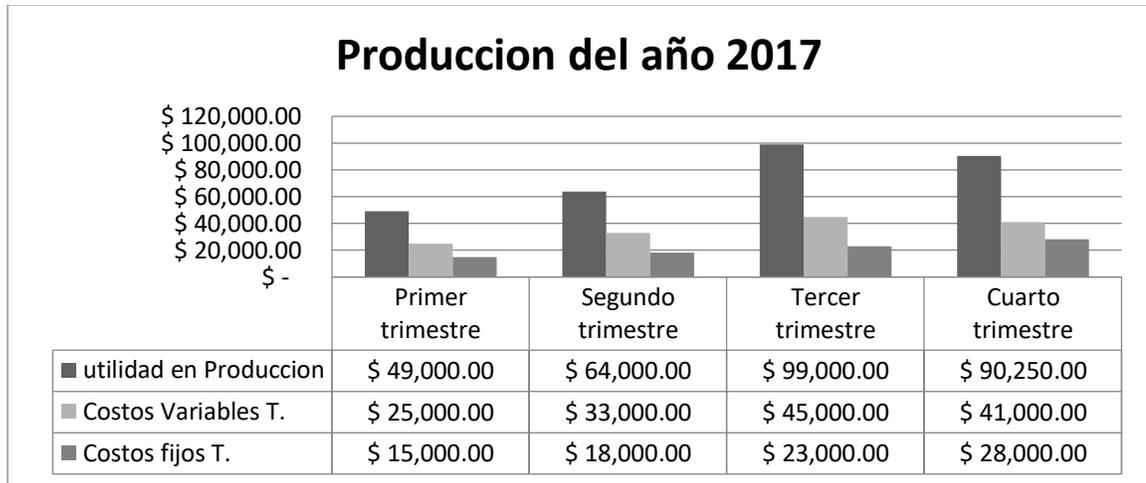
5.11 Mis delicias

De acuerdo a lo evaluado, esta industria de alfajores artesanales emplea como materia prima el dulce de leche, huevos, manteca, maicena, harina, mientras más aumenten los costos de producir, los precios del producto final van a elevarse, influyendo en cada área de la empresa, por tal motivo al introducir el precio del producto hay que tener en cuenta lo que va a costar la adquisición de los futuros insumos, y estos factores dependen en un marco económico global de variables externas como lo es la inflación y el tipo de cambio entre otros.

5.12 Gráficos de producción, consumo y futuros potenciales clientes.

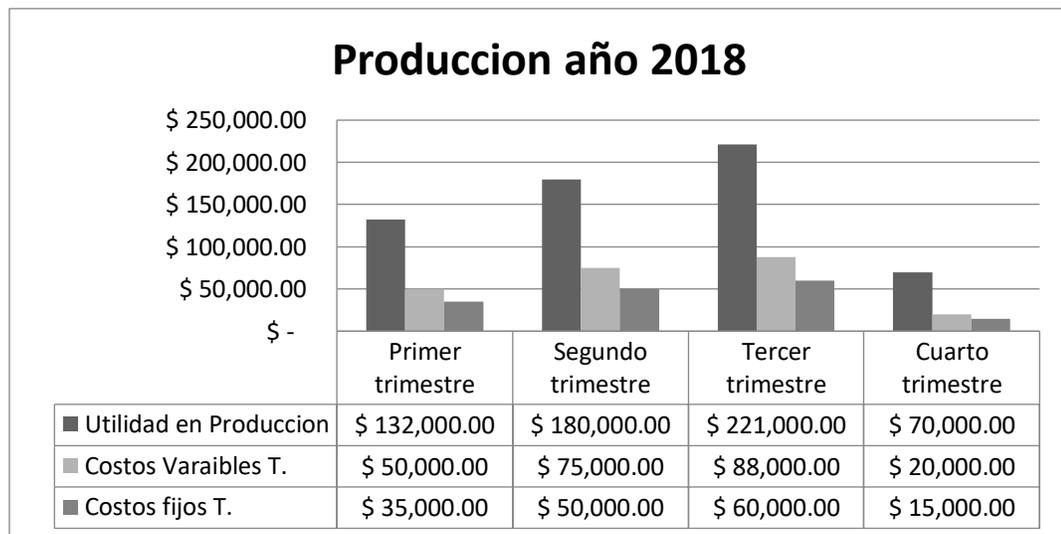
En el siguiente grafico se observa la variación en los últimos 2 años de la producción y sus costos de la industria de alfajores artesanales Mis Delicias, ciudad de Laboulaye.

Grafico 1 – Producción año 2017



Elaboración propia. Fuente: entrevista a productor Mis Delicias

Grafico 2: Producción año 2018

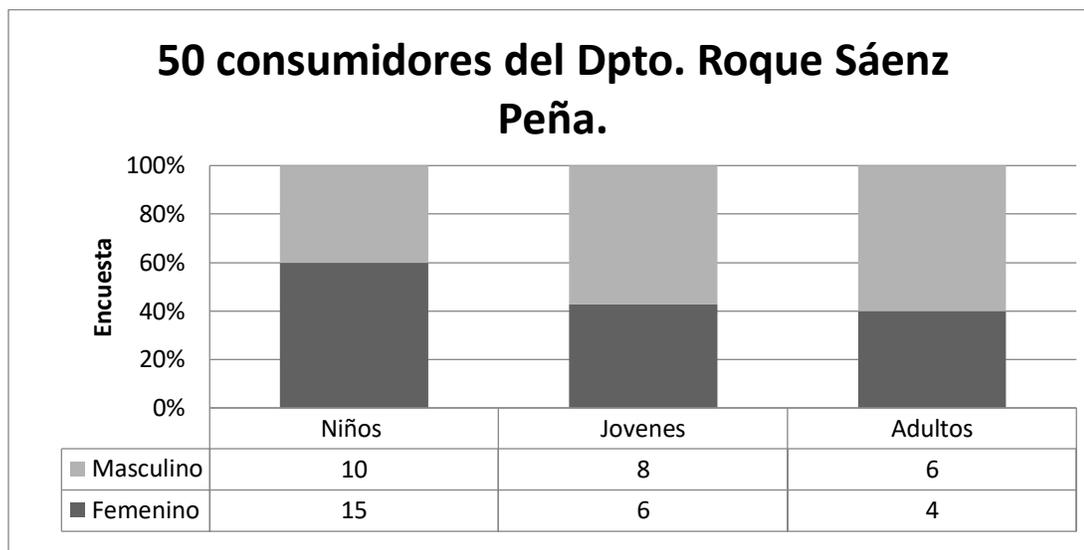


Elaboración propia. Fuente: entrevista a productor Mis Delicias

Como se puede ver en los gráficos Núm. 1 y 2, años (2017-2018) de la empresa se ve reflejado un aumento de producción, pero que trae aparejado el aumento general de los costos, lo

cual nos demuestra que el aumento de las ventas no es necesariamente un incremento de las ganancias.

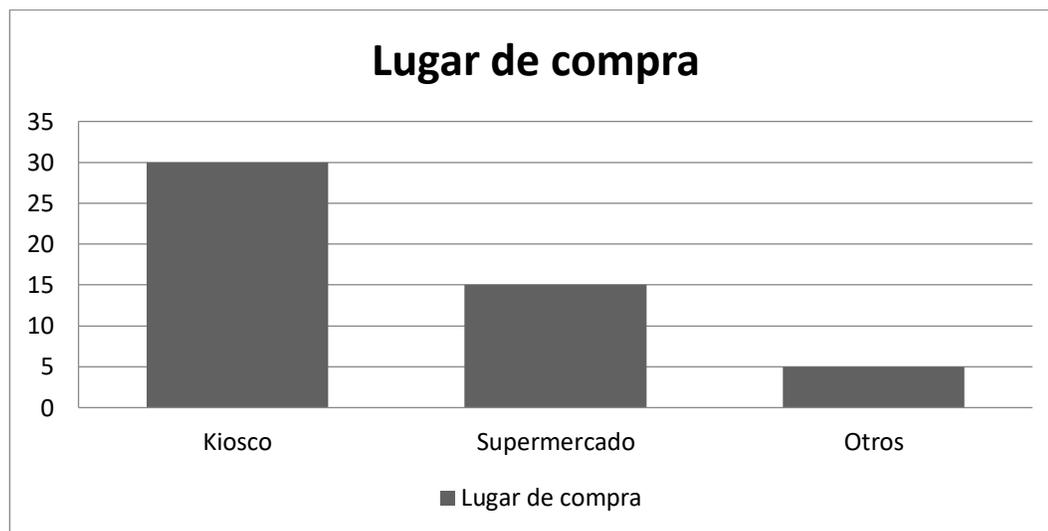
Grafico 3: Encuesta a consumidores del Dpto. Roque Sáenz Peña



Elaboración propia. Fuente datos de encuestas año 2018

Tal como se ve en el grafico Núm. 3, el consumo es mayor en los niños y cubre el 60% de las encuestas realizadas.

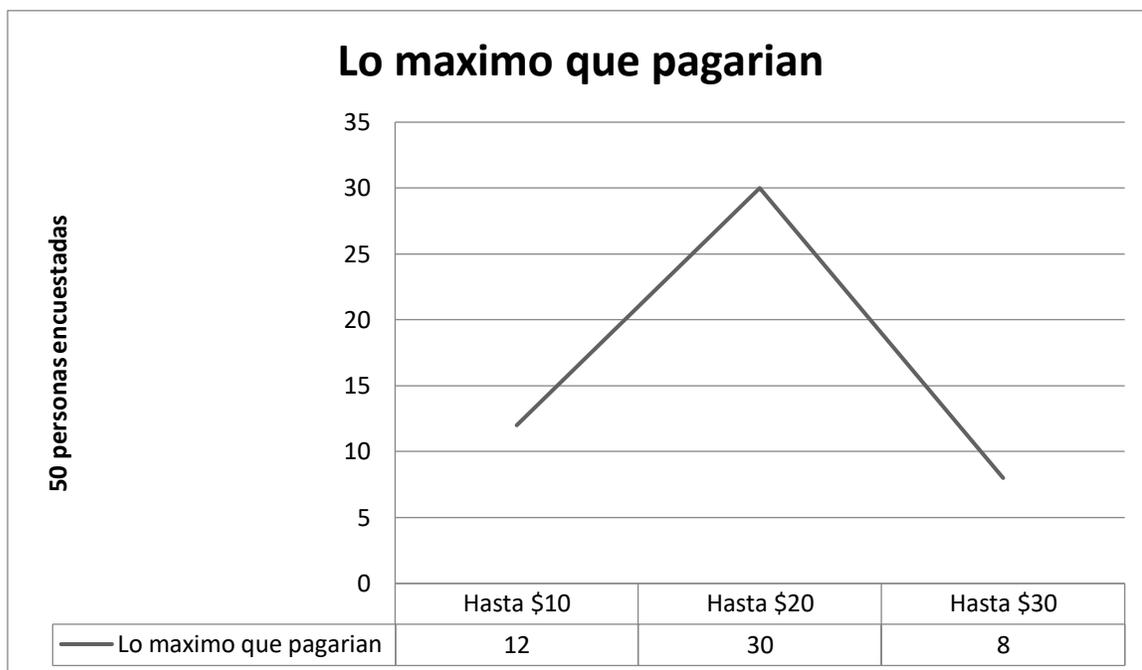
Grafico 4: Lugares de compras en la ciudad de Laboulaye.



Elaboración propia, Fuente datos de encuestas año 2018

El grafico anterior indica que en el departamento el comercio que más ventas tiene son los kioscos con el 60% de las ventas.

Grafico 5: Lo que pagarían un alfajor los consumidores de Laboulaye.



Elaboración propia. Fuente datos de encuestas año 2018

5.13. Resultados esperados

Lo que se espera lograr con el desarrollo de este proyecto es conocer cada punto débil y fuerte de la empresa, tanto interna como externamente, conocer los costos y las debilidades de control interno en la distintas áreas y sectores de la empresa.

Para de esta manera poder potenciar la producción y ser más efectivo a la hora de producir, tanto en recursos materiales, humanos, y servicios.

Tratando mediante el control y en la incorporación del informe coso, tener una visión más clara y a la vez controlada, para usar esa información de base en la optimización de calidad de producción, trabajo, estructura, ventas, recursos humanos y mantenerse de manera sólida en el mercado local, con visión de expansión a la región.

Capítulo 6: Desarrollo de la propuesta de aplicación

Aplicación de control interno, informe COSO

6.1 Conclusión de la observación

Ante el análisis de los datos recolectados en la empresa Mis Delicias se observan que hay un equilibrio entre los costos fijos y los variables, es decir que no hay un gran golpe en el aumento de los insumos y materias primas que se utilizan.

A través del análisis PEST se puede observar que, ante los cambios externos, los cuales son inherentes a la empresa ante un cambio brusco en los costos puede impactar en los costos de la producción y por lo tanto en los márgenes de utilidad.

En el análisis FODA de la empresa también se pudo observar que la tecnología va quedando obsoleta, necesita expandirse en la web con redes sociales o publicidad, y hacer más hincapié en el control de costos.

Dado al estudio antes mencionado se llega a la conclusión que lo más recomendable para la empresa es insertar un informe COSO para de esta manera obtener un mejor control, infiriendo en cada departamento de la empresa, pudiendo optimizar la producción, recursos de la organización

6.1.1 Evaluación de sistema de control interno

En cada una de los siguientes apartados se desarrollan las áreas de control interno en la empresa de Alfajores Mis delicias.

- Pagos: Todos los pagos que realiza la empresa Mis delicias son regulados mediante órdenes de pagos a través de la tesorería a cargo de la Srta. Nuñez Ana Paula.
Por el momento los medios utilizados son efectivo, cheques y transferencias o depósitos mediante sistema bancario. La empresa utiliza el servicio del Banco Córdoba de la ciudad de Laboulaye.
Para intervenir en esta área también se encuentra autorizado Santiago Nuñez a realizar las actividades, cuando no se encuentra la tesorera.
Tesorería evalúa cuidadosamente las facturas del proveedor, precio, cantidad, y fecha de pago, nota de recepción y copia de orden de compra.
Cada integrante de la empresa es consciente de la importancia del aporte de control interno.
- Ventas: Mis delicias realiza las ventas de contado o por depósito y transferencias pre entrega.

La encargada de esta área es la Sra. María Del Carmen Brizio, la cual se encarga de la emisión de facturas electrónicas mediante aplicativo de AFIP, teniendo la orden de archivar copia de cada comprobante en biblioratos para el mejor control de ventas.

Lo expuesto anteriormente es acompañado de un sistema de archivo en Excel los que van siendo cargados al final del día. La Sra. Brizio cuenta el dinero que hay en la caja, lo extrae, descontando su fondo básico de \$500 para cambio, asienta en el libro diario de entradas la cifra de ventas, y entrega el dinero restante a la Srta. Ana P. Nuñez para el archivo en caja fuerte o depósito en el banco. Cerrando el día de ventas, esperando el siguiente.

- Producción: La producción es realizada por Marcelo Nuñez y Gustavo Faro, mediante la dirección de las demás áreas, las cuales en continua comunicación envían las ordenes, quien es la encargada de hacer llegar esa información es la directiva Ana Paula Nuñez.
- Compras: Todas las compras son ordenadas por el Sr. Walter Nuñez, encargado de compras con la supervisión de Ana Nuñez.

Cuando recibe la mercadería Walter da aviso mediante certificado firmado y fecha de recepción a un sistema en el cual tienen acceso todas las áreas integrantes de mis delicias a modo de información.

Las facturas que se reciben son enviadas al área contable para asegurar el pronto pago antes de que venza el periodo respectivo. Luego de efectuado el pago es girado al Sr. W. Nuñez de área compras, para que compare con la orden de compra y recepción para su seguida devolución y archivo en contaduría.

- Contable: La Srta. Rocca Andrea se encuentra en el área contable la cual lleva los registros de manera que los hechos van ocurriendo y se los van comunicando para tener todos los registros de las áreas de ventas, compras, pagos, evaluando los pasivos, activos créditos de posible acceso,

categorización en AFIP, impuestos de ingresos brutos y si encuentra desvíos informarlos al área correspondiente.

- ✓ Ambiente y control, la pauta definida por el propietario, hace referencia a que en toda la empresa se tenga un comportamiento y funcionamiento integro, de honestidad para crecer en todos sus espacios y llevar la compañía a tener un buen rendimiento.

Se observa que si bien, Delicias del Sur tienen las pautas bien definidas para que estos conceptos queden más claro a todos estos integrantes debería fortalecer algunos vínculos entre productor y departamentos.

- ✓ Evaluación de riesgo, los relaciona con los objetivos propuestos. En el que se encuentra las operaciones eficientes, en cuanto a la productividad.

Objetivo de cumplimiento, acatando normas y leyes tanto para impuestos nacionales, provinciales y municipales.

Objetivos de mercado, administrando la producción en el mismo nivel, sin disminuir la calidad.

- ✓ Actividad de control, tiene actividades continuamente simultáneas y la mayoría de ellas se relacionan constantemente, no pudiendo y considerándolo una desventaja las separaciones de funciones.
- ✓ Información y comunicación, ya que el propietario es el que recolecta, supervisa y se asesora con la información de toda la organización, es el que comunica en plazos y formas a los demás integrantes para que cumplan con sus obligaciones.

Muchas veces por estar toda la información concentrada en una sola persona, el mensaje es entregado de manera tardía, no explotando de manera máxima la información.

- ✓ Monitoreo, esta actividad de supervisar la realiza solamente el propietario en tiempo alternado.

6.2. Propuesta de un sistema de control interno basado en el modelo COSO en la empresa Mis Delicias

Aplicación componentes modelo coso

Como ya se habló en el marco teórico, el análisis COSO define el control interno como un proceso llevado a cabo por la administración, la dirección y todo el personal de la empresa. El cual consta de cinco componentes los cuales serán integrados a la gestión de la empresa adaptándolos de manera adecuada.

Los componentes van generando una sinergia entre si aportando a la empresa la información y comunicación tanto por cambios en el entorno como internamente. Generando de esta manera los elementos que necesita para lograr los objetivos organizacionales.

Para realizar el relevamiento de la información en la empresa Mis Delicias y conocer la situación actual de esta llevamos a cabo los procedimientos del control interno COSO.

La evaluación se realizó sobre métodos de cuestionario en los factores claves, analizando la información y volcando un informe de cada área.

Tabla Núm.4: Cuestionario COSO. Ambiente de control

"ALFAJORES MIS DELICIAS"		CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO MEDIANTE EL METODO COSO				
AMBIENTE DE CONTROL						
NUMERO	FACTORES DE CONTROL	REF.	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
			SI	NO	N/C	
	CLAVES.					
	PREGUNTAS					
	VALORES Y CODIGOS DE CONDUCTA.					
1.	CUENTA LA EMPRESA CON CODIGO DE ETICA?			X		
	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA					
2.	EXISTE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEFINIDA?		X			
3.	LA EMPRESA CUENTA CON UN PLAN ESTRATEGICO?		X			
4.	ESTE PLAN APOYA LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES?		X			
	ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD					
5.	SE ASIGA A EMPLEADOS RESPONSABILIDAD POR ESCRITO?			X		
6.	EXISTE UNA DESCRIPCION DE FUNCIONES PARA EL TRABAJO DE LA COORDINACION?		X			
7.	LA EMPRESA CUENTA CON PERSONAL ADECUADO EN NUM. Y EXPERIENCIA PARA REALIZAR LA FUNCION?			X		
	ADMINISTRACION DE RRHH					
8.	EXISTE CAPACITACION?			X		
9.	HA Y UNA PERSONA ENCARGADA DEL PERSONAL?		X			
10.	HA Y UNA ROTACION DEL PERSONAL?			X		
11.	CUENTA LA EMPRESA CON UN MANUAL DE FUNCIONES?			X		
12.	HA Y CONTRATOS AVALADOS POR ASESOR LEGAL?		X			
13.	SE REALIZAN ANALISIS DE PUESTOS?			X		
	COMPETENCIA Y EVALUACION EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.					
14.	SE EVALUA EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL?		X			
	RENDICION INTERNA DE CUENTAS O RESPONSABILIDAD.					
15.	SE REALIZAN PRUEBAS CONTINUAS DE EXACTITUD?		X			
16.	EXISTE RENDICION DE CUENTAS DENTRO DE CADA DEPARTAMENTO?		x			
ELABORADO POR: Abod, Karim Yamil		16 preguntas 100%		Nivel de aprobacion 50%		
FECHA: 1/3/2019		6,25 % cada respuesta.		aprobado con el 56,25 %		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla Num.5. Cuestionario COSO. Actividades de control.

"ALFAJORES MIS DELICIAS"		CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO MEDIANTE EL METODO COSO				
ACTIVIDADES DE CONTROL						
NUMERO	FACTORES DE CONTROL	REF.	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	CLAVES.		SI	NO	N/C	
	PREGUNTAS					
	ANALISIS DE LA DIRECCION					
1.	SE REALIZAN ESTUDIOS POR PARTE DE LA DIRECCION PARA EVITAR LOS RIESGOS?			X		
	PROCESOS PARA GENERAR INFORMACION					
2.	LA EMPRESA CUENTA CON PROCESOS QUE PERMITAN GENERAR INFORMACION?		X			
3.	SE PROTEGEN LAS MERCADERIAS RECIBIDAS?		X			
4.	EXISTE UNA PERSONA DETERMINADA PARA CONTROLAR LOS INGRESOS Y SALIDAS DE MERCADERIA?		X			
5.	CUENTA LA EMPRESA CON UN RESPALDO DOCUMENTADO Y FIRMADO MEDIANTE EL CUAL SE PUEDA VERIFICAR EXISTENCIAS?		X			
6.	EXISTE UN MANUAL DE PROCESOS QUE INDIQUE COMO DEBE MANEJARSE LA ACTIVIDAD DE STOCK.			X		
7.	EXISTEN RESTRICCIONES DE ACCESO A LAS MERCADERIAS DE DEPOSITO?			X		
8.	SE CUENTA CON UN SUPERVISOR QUE REVISE LA MERCADERIA DESPACHADA?			X		
9.	SE ENCUENTRAN ESTABLECIDOS NIVELES MAXIMOS Y MINIMOS DE MERCADERIA EN DEPOSITO.		X			
10.	SE REALIZAN INFORMES DE LAS EXISTENCIAS O ANOMALIAS DE INVENTARIOS?					
11.	SE IDENTIFICAN LOS POTENCIALES CLIENTES?		X			
12.	SE ASEGURA LA ENTREGA DE MERCADERIA A LOS CLIENTES?		X			
13.	SE MANTIENE INFORMACION EXTERNA E INTERNA DE MANERA PRECISA PARA TOMA DE DECISION AL PERSONAL CORRESPONDIENTE?			X		
14.	SE REALIZAN ANALISIS DE LA VENTAS?		X			
15.	SE DISPONEN SISTEMAS DE INFORMACION DE ACUERDO AL AREA CORRESPONDIDA?			X		
16.	SE GENERAN INFORMES DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS?		X			
17.	SE DECLARAN Y PRESENTAN CON EXACTITUD LOS IMPUESTOS CORRESPONDIENTES?		X			
18.	SE REGISTRAN EN FORMA PRECISA Y COMPLETA TODAS LAS TRANSACCIONES CONTABLES Y HECHOS ECONOMICOS		X			
	INDICADORES DE RENDIMIENTO					
19.	EXISTEN INDICADORES DE RENDIMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA?		X			
ELABORADO POR: Abod, Karim Yamil		19 preguntas. 100%		Nivel de aprobacion: 50%		
FECHA: 01/03/2019		5,26% cada respuesta.		Aprobado con el 63,15%		

Fuente: Elaboración propia

Tabla Núm.6: Cuestionario COSO. Información y comunicación.

"ALFAJORES MIS DELICIAS"		CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO MEDIANTE EL METODO COSO				
INFORMACION Y COMUNICACIÓN						
NUMERO	FACTORES DE CONTROL	REF.	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	CLAVES.		SI	NO	N/C	
	PREGUNTAS					
	INFORMACION					
1.	LA EMPRESA SUMINISTRA INFORMACION COMO MANUALES, PROGRAMAS O REGLAMENTOS			X		
2.	SE IDENTIFICA Y PRESENTA CON REGULARIDAD LA INFORMACION GENERADA DENTRO DE LA EMPRESA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS?		X			
3.	SE SUMINISTRA AL PERSONAL LA INFORMACION PARA CUMPLIR CON SUS ACTIVIDADES?		X			
	COMUNICACIÓN					
4.	LOS FLUJOS DE COMUNICACIÓN DE LA ENTIDAD SON LOS ADECUADOS?			X		
5.	LAS SUGERENCIAS Y QUEJAS SON COMUNICADAS A LAS PERSONAS CORRESPONDIENTES DENTRO LA EMPRESA ?		X			
6.	LA EMPRESA INVESTIGA LAS QUEJAS PRESENTADAS?		X			
7.	SE DAN A CONOCER EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBEITIVOS?			X		
ELABORADO POR: Abod, Karim Yamil		7 preguntas: 100%			Nivel de aprobacion: 50%	
FECHA: 01/03/2019		14,28% cada pregunta			Aprobado con el 57,12	

Fuente: Elaboración propia

Tabla Núm. 7. Cuestionario COSO. Evaluación de riesgos

"ALFAJORES MIS DELICIAS"		CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO MEDIANTE EL METODO COSO				
EVALUACION DE RIESGOS						
NUMERO	FACTORES DE CONTROL	REF.	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	CLAVES.		SI	NO	N/C	
	PREGUNTAS					
OBJETIVOS GLOBALES DE LA EMPRESA						
1.	LA DIRECCION ESTABLECIO OBJETIVOS GLOBALES EN LA EMPRESA?		X			
2.	ESTOS OBJETIVOS SON COMUNICADOS A LOS EMPLEADOS?		X			
OBJETIVOS ESPECIFICOS						
3.	EXISTEN OBJETIVOS ESPECIFICOS QUE MANEJE CADA DEPARTAMENTO?		X			
4.	SE ESTABLECEN OBJETIVOS PARA CADA ACTIVIDAD IMPORTANTE DE CADA DEPARTAMENTO?		X			
5.	SE EFECTUA SEGUIMIENTO ESPECIAL A LOS OBJETIVOS DE FACTORES CRITICOS DE ÉXITO?			X		
RIESGOS POTENCIALES PARA LA EMPRESA						
6.	SON IDENTIFICADOS LOS RIESGOS POTENCIALES DE LA EMPRESA?			X		
GESTIONES PARA EL CAMBIO						
7.	SE REALIZAN ACTIVIDADES QUE PERMITAN EL CAMBIO DENTRO DE LA EMPRESA?			X		
8.	SE TOMAN MEDIDAS ESPECIALES PARA ASEGURAR QUE TODOS LOS INTEGRANTES ENTIENDAN LA CULTURA DE LA EMPRESA Y ACTUEN CORRECTAMENTE?			X		
9.	EXISTEN MECANISMOS PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS?			X		
ELABORADO POR: Abod, Karim Abod		9 preguntas:100%			Nivel de aprobacion: 50%	
FECHA: 01/03/2019		11,11% cada pregunta			Desaprobado con el 44,44	

Fuente: Elaboración propia

Tabla Núm. 8: Cuestionario COSO. Supervisión y Monitoreo

"ALFAJORES MIS DELICIAS"		CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO MEDIANTE EL METODO COSO				
SUPERVISION Y MONITOREO						
NUMERO	FACTORES DE CONTROL	REF.	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	CLAVES.		SI	NO	N/C	
	PREGUNTAS					
1.	SE REALIZA UN MONITOREO COMPLETO EN LA EMPRESA?			X		
2.	LOS ORGANISMOS DE CONTROL REALIZAN AUDITORIAS OPERATIVAS Y FINANCIERAS A LA EMPRESA?			X		
3.	SE HACE EVALUACIONES DE CONTROL INTERNO?	X				
4.	SE INVESTIGAN Y CORRIGEN LAS DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN LA EMPRESA?	X				
ELABORADO POR: ABOD, KARIM YAMIL		4 Preguntas: 100%			Nivel de aprobacion: 50%	
FECHA: 1/3/2019		25% cada pregunta			Aprobado con el 50%	

Fuente: Elaboración Propia

6.3. Sistema de control interno mediante método COSO para la empresa mis delicias

En los tiempos que corren es indispensable tener presente en la empresa herramienta como sistema de control interno la cual brinde información necesaria.

La propuesta de control interno bajo el método COSO, nos facilitara la tarea de detectar errores o desvíos mediante el proceso productivo.

La empresa contara con guías, las cuales utilizara para el buen manejo de los recursos y bajo una adecuada estructura de control interno.

6.4. Debilidades y propuestas

Debilidades de la empresa en cuanto a personal y actividades

La empresa no cuenta con manuales de procedimientos. No se realizan evaluaciones y análisis de puestos. No hay requisitos para ocupar un puesto determinado. No se realizan evaluaciones de si se cumplieron las actividades proyectadas. No cuenta la empresa con un código de ética de aplicación. No se realizan exámenes médicos al personal.

Propuestas para el correcto desempeño

Elaborar políticas claras donde el personal se identifique con los fines de la empresa. Mantener expedientes del personal y de las actividades que realizan. Establecer procedimientos donde la dirección organice la revisión interna de las condiciones de los departamentos. Fijación de métodos razonables de control para la utilización de los recursos en costos fijos, variables directos o indirectos. Actualización de organigramas de actividades. Capacitación del personal para desempeñar correctamente las actividades y control más corrección de sus funciones.

Debilidades en cuanto a la producción

Inexistencia de un sistema de control de inventario. No existe capacitación en la realización de las actividades de esta área. No existe manual de procesos que indique como deben manejarse las actividades. La mercadería despachada no tiene control exhaustivo por parte de un supervisor para constatar su correcta entrega. Ausencia de un control para inventarios. Las instalaciones de la empresa necesitan orden y espacio. No se determinan con eficiencia los insumos en existencias lo cual en algunos hay faltante y en otros sobrantes. No existe un código de barra para los productos elaborados o insumos lo cual no se puede llevar un registro correcto.

Propuesta para el correcto desempeño en producción

Establecer políticas para el manejo de inventarios. Observar si los movimientos de inventarios se registran adecuadamente. Las salidas del depósito deben ser autorizadas. Realizar conteos físicos

de la mercadería periódicamente. Corroborar las condiciones de almacenaje de inventarios sean óptimas. Confeccionar un manual de funciones establecidas para el personal del área. Verificar el reflejo de los inventarios en la contabilidad. Efectuar una cotización de materiales faltantes en el inventario.

Debilidades en cuanto a ventas

No hay programas para incentivación de compras. No hay evaluaciones de competencia. No hay capacitaciones en ventas para mejorar tanto el funcionamiento del área, como la utilidad de las mismas.

Propuesta para el buen desempeño

Las facturas deben prepararse correcta y adecuadamente respecto a reglamentaciones de AFIP. Debe controlarse el efectivo desde la recepción hasta su depósito. Los ajustes a los ingresos, costos de ventas, gastos, y cuentas de clientes deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente. Las facturas y cobros deben aplicarse exactamente a las cuentas apropiadas de cada cliente. Los asientos contables deben realizarse en los periodos correspondientes. El acceso a los registros de facturas, cobranzas y cuentas por cobrar, así como las formas y procedimientos de cobro se deben permitir solo con políticas establecidas por la dirección. La información para la determinar los impuestos de las actividades que producen ingresos deben realizarse correcta y oportunamente. Los costos e ingresos por las ventas deben clasificarse e informarse adecuadamente.

6.5. Objetivos del modelo de la propuesta sistema de control interno

-Formular la propuesta de control interno mediante el método COSO para la empresa “Mis Delicias” como instrumento de trabajo, equitativo y adaptable, para incentivar el control y que pueda ir transformándose con el tiempo de acuerdo a las necesidades de la empresa.

-Originar un mecanismo de control que ayude a la empresa a cumplir con los objetivos propuestos de manera más eficiente

-Afirmar la verídica y exacta información que maneja cada departamento, para que la dirección pueda escoger las mejores tomas de decisiones.

-Causar la eficiencia laboral y el desempeño colaborativo, es decir un buen ambiente laboral.

-Promover y evaluar la seguridad de la producción y la mejora continua.

Propuesta

Con la propuesta del método COSO, espero contribuir al correcto desempeño en todas las áreas de la empresa y en el análisis del control interno. A continuación, presentamos las propuestas planteadas desde el enfoque por componente

6.6. Ambiente de control

Este reside en generar un ambiente laboral y productivo favorable, el cual genera la caritativa prestación del servicio y eficiencia del trabajo para la apropiada actividad en cuanto a las operaciones que cada integrante tiene como responsabilidad en la empresa.

Factores del ambiente de control:

Integridad y valores éticos: en este factor es indispensable fomentar valores éticos y de conducta los cuales serán impulsados por los directivos para promover la fidelidad del personal a los valores establecidos

Estos requisitos serán tenidos en cuenta al momento de llevar a cabo el diseño de las normas y políticas de desarrollo laboral para capacitar el talento humano.

Para conseguir lo planteado se propone: Implementar un código de ética en la empresa para la eficiencia laboral de todos los que la integran, generando un ambiente familiar donde exista el respeto, honestidad y responsabilidad.

El código de ética deberá ser lo necesariamente amplio para llevarlo a cabo en toda la empresa ante cualquier circunstancia o conflicto.

Estructura organizativa:

Diseñar e implementar una estructura que apoye los logros de los objetivos organizacionales que permita identificar las actividades, las áreas funcionales, cargos, autoridades, responsabilidades y coordinación para cumplir con lo propuesto.

Esta estructura debe ser flexible, razonable para una simple adaptación.

Se puede analizar que la empresa Mis Delicias cuenta con una estructura definida, la cual tiene una adecuada cantidad de personas para las actividades que se realizan en la misma, ya que la tesorera, es la misma persona que supervisa las compras, desempeñando dos cargos a la vez.

Asignación de autoridad y responsabilidad

La responsabilidad designada a cada integrante debe ir acompañada con la asignación de autoridad para tener la capacidad de tomar decisiones y ponerlas en acción lo más rápido posible.

La empresa para asignar responsabilidad y facultades se basa de los siguientes aspectos:

-El propietario gerente es el encargado de designar responsabilidades y facultades.

-Los integrantes están autorizados a tomar decisiones oportunas.

-Cada persona integrante de la empresa debe informar a quien corresponda las tareas realizadas y los resultados obtenidos periódicamente en función de los objetivos propuestos.

Políticas de la empresa

Para la aplicación de las prácticas laborales es necesario incluir procedimientos necesarios para el buen desempeño humano en la empresa. Para esto se debe:

- Realizar actividades de planificación
- Generar condiciones laborales y desarrollar programas de capacitación para la buena destreza, actualización de conocimientos y hacer más eficiente la cadena productiva.
- Definir las responsabilidades y facultades de cada puesto laboral y las cualidades que deben tener las personas que los lleven a cabo.
- Difundir y difundir las políticas de la empresa a todo el personal mediante folletos.

Rendición interna de cuentas o responsabilidad

Preparación de informes sobre los resultados operativos creados por la dirección.

Para esto se debe realizar informes sobre la gestión de la empresa llevando a cabo los detalles de metas y objetivos, a partir de esto medir el grado de avance de los mismos y si hay desvíos, llevar a cabo su corrección.

6.7. Evaluación de riesgos

El riesgo se entiende como la probabilidad de que un evento interno o externo afecte la capacidad organizacional para alcanzar los objetivos planteados con eficacia, eficiencia y economía.

De esta manera la empresa debe identificar y medir los riesgos que pueden afectar a la capacidad de la entidad para salvaguardar cada área, recursos y mantener su estabilidad y crecimiento.

A continuación, se desglosan las diferentes fases para luego en un cuadro apreciar los recursos, alcances y herramientas que se tiene para lograr los objetivos y cuáles son los riesgos.

Tabla Núm. 9. Áreas y control en Mis Delicias

AREAS	ERRORES POSIBLES	SUGERENCIAS	OBJETIVO DE IMPACTO EN LA EMPRESA
PAGOS			
El propietario es el firmante y ordenante de pagos.	Pagos con errores por falta de control continuo.	Separacion de funciones entregar los cheques a persona ajena al manejo de fondos en la empresa.	Control y dinamica de pagos.
El propietario supervisa los pagos, pudiendo retrasarlos.	Demora e intereses en el retraso de pagos.	Crear una area responsable de estar al tanto en cada area.	Mantener actualizada cada actividad, sin perder la cadena productiva.
VENTAS			
La vendedora tambien factura sin control de mercaderia.	Irregularidad en facturacion.	Otra persona debe entregar la mercaderia y controlar las facturas.	Efectuar controles de existencias con inventarios.
La vendedora tambien maneja dinero.	Podria retener fondos cubriendose manipulando documentacion o irregularidad en la facturacion.	El cajero debe cobrar siendo supervisadas su actividad y la vendedora no debe recibir dinero.	Control de facturas.
El asiento en el libro diario de cajas es realizado por la vendedora, quien tambien cobra, no incluyendo controles alternativos.	Irregularidades que pueden encubrirse mediante manipuleo de registros.	Las registraciones deben hacerse por personal contable, ajeno a caja y ventas.	Verificacion de total de ventas del dia y las registraciones contables (diarios de entrada de cajas).
COMPRAS			
Los controles con la orden de compra y recepcion son posteriores a la cancelacion de la factura.	Posibles pagos incorrectos.	Controlar las facturas antes de pago controlar calidad y cantidad de los bienes al momento de recibirlos control de la documentacion que respalde la factura nota de pedido y recepcion. Debe estar completo este control y dejar constancia.	Hacer una revision con mas alcance de documentacion entre compras y pagos.
CONTADURIA			
Los hechos se van registrando a medida que las restantes areas los van comunicando.	Demora de informacion, manipulacion de datos y registros	Contaduria independientemente de la comunicacion tener un area supervisora que comunique los datos mas alla de cuando lo comunique cada area.	Evitar la omision de registraciones importantes o aceleracion de futuras decisiones que dependan de la informacion de registros.
PRODUCCION			
Las tareas son realizadas por los operarios sin un supervisor permanente.	Pueden aparecer errores de de produccion no premeditados.	supervisar diariamente las tareas y actividades que se realizan para llevar con eficiencias las mismas.	Aprovechar al maximo los recursos, el personal.
las planificaciones de produccion y los costos los realiza la direccion la cual no estudia periodicamente el tiempo ocioso de recursos humanos y maquinarias.	Al no tener el control del tiempo ocioso de produccion puede no optimizar la produccion de la planta.	El analisis continuo de las actividades de produccion hace optimizar el buen desempeno de las tareas y disminuir los costos.	Disminuir costos y aumentar la produccion.

Fuente: Elaboración propia

Para que la empresa pueda identificar los grandes riesgos y de esta manera corregir, es necesario analizar cuáles son:

Factores externos: El desarrollo tecnológico, el cual dejó obsoletos otros procesos. Las fluctuaciones cambiarias en el país que pueden influir en la producción y utilidad de la empresa. Los cambios en las políticas nacionales, provinciales o locales.

Factores internos: Deficiencia en la revisión de la información en la empresa. Sistema de información distorsionado. Restructuraciones internas. Fallas en las actividades del Personal.

6.8. Actividades de control

Estas actividades no solamente marcan la forma correcta de hacer las cosas, sino que nos van asegurando el camino correcto para la conclusión de los objetivos propuestos.

El propósito es que todos los integrantes en cada área de la empresa tengan la seguridad, confiabilidad en los procesos que realizan tanto operacionales, como financieros llevando a cabo las políticas internas.

De esta manera se logra optimizar los recursos desde el punto de vista humano, material, tecnológico llegando a obtener los resultados que se espera en cuanto a competencia y productividad.

En Mis delicias se llevan adecuadamente los registros obligatorios, contablemente se revisan permanentemente los registros de transacciones, conciliaciones bancarias, cuentas de movimiento, los registros diarios junto con su documentación y existencia física con la respectiva firma del responsable autorizado.

Los procesos contables son llevados de manera correcta y razonable de manera que sea utilizada oportunamente para la toma de decisiones de la dirección o que cualquier integrante de la empresa disponga de su información.

Los departamentos realizan informes cada 15 días sobre sus actividades, generando información a la dirección de existencias y anomalías que se generen.

En la empresa en conjunto cada 4 meses se realizan análisis de ventas y utilidades.

Proceso generador de información

Se deben realizar procedimientos de control para la obtención de información mediante procesos que nos permitan clasificar, registrar y recolectar toda la información sobre procesos, actividades y operaciones realizadas dentro de la empresa.

Indicador de rendimiento

Se usan para evaluar el desempeño. Estos rendimientos se pueden medir desde la eficacia, eficiencia, economía de cualquier área de la empresa.

6.9. Información y comunicación

El sistema de información en una empresa implica identificarla, recolectarla y comunicarla a la dirección, gerencia o personal en forma adecuada y precisa para aplicarla de manera de poder responder con la responsabilidad asignada y su respectivo control.

Es importante remarcar la importancia de la conexión de todos los integrantes de la empresa y del acceso a la información y su comunicación con los grados de jerarquía que corresponda de manera oportuna, actualizada y razonable en un tiempo determinado para quien tenga q hacer uso de ella puede predecir situaciones y tomar decisiones acertadas.

Información

La información de las operaciones incluye informes semanales sobre recursos de la entidad permitiendo un seguimiento con datos puntuales. En reuniones abiertas para que el personal pueda contribuir a la productividad y competencia de la empresa.

También se incluyen las actividades desarrolladas por las unidades de ventas, compras, pagos y contabilidad. Que establece los métodos, procedimientos, registros que producen información oportuna, por lo que debe ser confiable y accesible para la toma de decisiones.

Comunicación

Se comunicará pertinentemente sobre los hechos económicos y actividades de cada departamento a la dirección.

Los objetivos organizacionales se comunican a todos los integrantes de la empresa para un mejor desempeño.

Se deja a disposición un buzón ya sea físico, como electrónico para las sugerencias y quejas las cuales van a ser analizadas e implementadas de manera correctiva en el área que corresponda.

Mis Delicias también obtiene y brinda información operacional y financiera a proveedores, contratistas y clientes para de esta manera poder interactuar de forma fluida y que la empresa se consolide.

6.10. Supervisión y seguimiento

Implica la revisión y evaluación prudente de los componentes del control interno

El control será de acuerdo a condiciones específicas de la empresa, siendo importante documentar evaluaciones con el fin de lograr mayor utilidad de ellas.

En la empresa se debe:

-Fomentar la Identificación de controles débiles insuficientes, para guiar a la dirección a su fortalecimiento durante la supervisión en las distintas áreas o departamentos.

-Se debe producir información estadística sobre la satisfacción de clientes, las ventas, los costos y de esta manera ayudara al cumplimiento de cada función que se realiza en la empresa.

-implementar programas de desarrollo del personal para un mejor manejo los recursos tanto informáticos, como maquinarias y tareas.

6.11 Información de los procedimientos a desarrollarse en cada departamento

6.11.1. Procedimiento de la Dirección

El área de dirección planea y controla todas las actividades de la empresa, dependiendo de ella un buen manejo de los recursos materiales y personales de la misma.

De ella nacen las funciones de:

- Crear las políticas de la empresa
- Coordinar las actividades de todas las áreas.
- Realizar controles en las mismas y realizar correcciones
- Revisar los informes de cada área y tomar decisiones

6.11.2. Procedimientos del departamento de ventas y pagos

Este departamento realiza la venta de los productos, entre sus funciones tenemos:

- Atender las necesidades de la gente
- Convince al cliente
- emite las facturas y se encarga de enviarlas para su cobro.
- también el personal de ventas hace recuento de caja.

6.11.3. Procedimiento del departamento de contabilidad

Hace el registro de las operaciones generadas por la empresa y sus integrantes. Presentándola como información de manera verídica y confiable.

Se realizan análisis de la información y luego se vuelca en informes los cuales sean útiles para la toma de decisiones de la dirección.

Algunas de sus funciones son:

-Conciliaciones bancarias: recibir estados de cuentas, y cotejar con el mayor de bancos, ingresar notas de débitos o créditos, obtiene reportes de todas las áreas analizándolos, hace

actividades que tengan que ver con AFIP u otros impuestos, genera las declaraciones, presenta formularios, informa y recategoriza.

Analiza los cierres de cuentas diarias, verifica los libros mayores, la emisión de cheques y realiza balances internos a final de cada periodo donde analiza las pérdidas y ganancias.

(todas estas actividades informándolas a la dirección y enviando copia de las mismas)

6.11.4. Procedimientos del departamento de compras

Esta área es la encargada y responsable de ordenar insumos y que no falte existencia de estos:

Sus funciones son:

- Recibir insumos y controlar la existencia
- Dar aviso a la dirección de recepción conforme mediante certificación
- Envío de facturas recibidas al área contable para su pago.
- Una vez pagada la factura por contabilidad cotejar su correcta cancelación.
- Almacenar los insumos que no son utilizados hasta su pedido.
- Hacer entrega de los productos ya elaborados y vendidos mediante nota de pedido autorizada entre por el área ventas mediando remito y factura.

6.11.5. Procedimientos departamento de producción

Esta área transforma la materia prima mediante mano de obra en productos terminados.

Sus funciones son:

- Recibe los insumos y materia prima del área compras por medio de pedidos.
- Los productos terminados se destinan a depósito, área que es manejada por el área de compras.
- Tiene que brindar información al área de dirección.

- Ante cualquier disconformidad o sugerencia se dirige a supervisor.

6.11.6. Observación en la empresa Mis Delicias

Como observación general en este control interno, ante la evaluación de la empresa Mis Delicias y como se fue desarrollando en estos tres años de vida comercial, se considera que podría implementar un área de control y supervisión dedicada exclusivamente a detectar errores e informarlos a la gerencia.

Aunque genere un gasto más, se plantea que sumergir esta área en la organización tendrá a largo plazo más beneficios que costos.

El propietario de la empresa conforme a la propuesta tendrá consideración para ir evaluando la incorporación de este estudio, en el próximo año

6.12. Etapa estratégica

En la propuesta de aplicación se va a implementar una estrategia de control de gestión de los costos para de esta manera llegar a refinar los costos, apuntando a los costos de la empresa interviniendo en cada etapa de la misma, por medios de los componentes del método COSO, para llegar a reforzar al máximo los procesos que se generan en dentro de la empresa, siempre teniendo en cuenta el contexto externo, optimizando mediante el control tanto los recursos humanos, materiales y políticas de la empresa Mis Delicias aportando el control en sus actividades, actualizando la información y comunicación para la toma de decisiones, e implementando la supervisión y monitoreo para una producción más eficiente y precisa.

6.12.1. Etapa táctica

Las acciones a ser implementadas como muestra el diagrama de Gantt se van a implementar en una secuencia quincenal hasta completar los 6 meses.

Los responsables de efectuar la ejecución van a ser los responsables de cada área o departamento mediante una grilla de control en cuanto a las actividades realizadas y evolución para luego deducir la eficiencia del control de costos en estas y de la tarea del personal.

El control va a ser supervisado por una persona en particular, la cual le va a tener que rendir cuentas al propietario o directivos, para que estos luego tomen decisiones los más acertadas posibles.

Tabla Núm.10. Diagrama plan de acción de Mis Delicias

Plan de acción y cronograma de Gantt																					
Objetivos	Planes de acción	Posibles problemas	Solución	Inicio (quincenal)	final (quincenal)	Cronograma quincenal a partir del 01/07/2019															
						1 er	2 da	3 era	4ta.	5 ta	6 ta	7 ma	8 va	9 na	10 ma	11 va	12 va				
Analizar los costos unitarios y totales, directos e indirectos, fijos y variables, sistemas de costos y su influencia en la producción local.	1. Evaluar los costos existentes en la organización	Que no se puedan identificar los costos	Disenar un nuevo sistema para la gestión de costos y actividades de la empresa.	1	2	■	■	■													
	2. Clasificarlos según correspondencia	individualmente por		2	3		■	■													
	3. Medir la productividad actual	contar con un sistema de registros obsoleto.		3	3																
	4. Crear un mapa de costos según las áreas de la empresa			4	4				■												
Determinar el impacto económico de costos sobre las decisiones del productor en un contexto actual.		Que la relación costo/productividad haga tomar decisiones equivocadas al productor.	Separar los costos para un mejor control y producir optimizando tiempo y recursos.	5	6					■	■										
Generar la implementación del sistema de control interno en base a debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de las variables que impactan en la empresa.	Determinar los indicadores del éxito.	Que estos indicadores no cubran integralmente todas las áreas de la empresa.	Reformular los indicadores del éxito	7	7								■								
	Recopilar los resultados de esos indicadores.			7	7									■							
	Identificar procesos mediante el análisis FODA Y PEST.			8	8										■						
Elaborar un informe COSO mediante el control para mantener la competitividad.	Revisión de los procesos de medición mediante grillas de método COSO.	Que no se puedan implementar los controles con eficacia.	Redefinir las preguntas del informe.	9	9															■	
	Analizar las metas alcanzadas y por alcanzar			10	10																■
	Recopilar la información para la redacción de informes de control interno.			11	11																■
	Reportes finales	Redacción final y presentación a la cúpula organizacional		12	12																■

Fuente: Elaboración propia

6.12.2 Etapa presupuestaria

Tabla Núm.11.Etapa presupuestaria

"Mis Delicias " Flujo de fondos proyectado		Del 1 de julio al 31 de Diciembre (expresado en \$)			
		Julio/Agosto/Septiembre 2019		Octubre/Noviembre/Diciembre 2019	
Saldo Inicial			\$ 200.000,00		\$ 336.000,00
Ingresos					
ventas al contado			\$ 280.000,00		\$ 320.000,00
cobro a clientes			\$ 210.000,00		\$ 250.000,00
			\$ 690.000,00		\$ 906.000,00
Egresos					
pago a proveedores			\$ 106.000,00		\$ 205.000,00
mano de obra directa			\$ 65.000,00		\$ 78.000,00
Gastos de fabricacion			\$ 65.000,00		\$ 80.000,00
Gastos de administracion			\$ 60.000,00		\$ 75.000,00
Gastos de comercializacion			\$ 58.000,00		\$ 65.000,00
			\$ 354.000,00		\$ 503.000,00
Superavit/deficit			\$ 336.000,00		\$ 403.000,00
Saldo final					\$ 403.000,00

Fuente: Elaboración propia

6.12.3 Presupuesto para la implementación del desarrollo

Como se puede ver en el cuadro anterior los recursos con los que cuenta la empresa y las áreas donde son destinados.

Para poder implementar la propuesta de control interno en Mis delicias se necesita la colaboración de un contador externo el cual ocupe el lugar y se le pague los honorarios, ya que la empresa no cuenta con demasiado personal para cubrir esa función a la que se está infiriendo, y sería mejor que una persona externa sea la encargada de ejecutar esta ocupación.

El Contador Alberto Gestal paso sus honorarios para hacer control interno periódico, análisis y trimestralmente dar informes por la suma de \$4000 mensual o \$15000 si se le paga trimestralmente, Según el Cdr. Gestal, Como es una empresa nueva paso un precio relativamente accesible, reduciendo la tarifa de valores estimativos en base a honorarios indicativos publicados por CPCE de la provincia de Córdoba.

Se observa que la empresa a plazo de un año no tendría conflicto en pagar ese monto y sería un área fructífera para la misma y su crecimiento.

7. Conclusión

Como conclusión de este trabajo final de grado, luego de llevar a cabo la información y ser evaluada la organización, se elaboró un análisis de todos los datos recolectados, de los principales problemas y aciertos, laborales y productivos de la empresa en cada área o departamento.

Este trabajo puede ayudar al logro de objetivos de las empresas, a organizarse estructuralmente mediante el control interno, bajo los componentes del método COSO, siguiendo una rutina de trabajo organizada.

Influyendo de manera positiva en la organización de manera íntegra, alineando los objetivos de la entidad con los de cada departamento, estableciendo coordinación y un control adecuado de las operaciones.

Se trabajó en los inconvenientes más relevantes para tratar de reducirlos al mínimo posible mediante las actividades de análisis de control interno en todas las etapas del proceso más allá de la producción.

De todo ello observamos que intensificar el control de gastos y maximizar la eficiencia en los costos inadecuados, una de ellas es aprovechar el tiempo ocioso de las actividades, incrementando las herramientas de comunicación en menor tiempo.

Los cambios propuestos en el control y evaluación de la empresa van desde su estructura, la base de revisar la filosofía de la empresa o plantearse nuevas pautas de dirección, tales son la comunicación, capacitación de recursos humanos e innovación de maquinarias y llegar a obtener una base de estructura sólida y coordinada, para salir al mercado de manera más convincente.

Para lograr una intensiva producción, eficiente venta y distribución con la calidad que se conoce Mis Delicias, se concluye que la producción la mayor parte de los procesos se hacen correctamente, con cuidado de los materiales y maquinarias, pero se debe lograr una mayor sintonía en el equipo de trabajo, desde el principio de la cadena de mando hasta el pos venta dando mensajes con claridad, teniendo presente todos los integrantes de la empresa a donde se dirige,

donde se quiere llegar y los valores en los cuales se deben mantener, en definitiva el patrón de ética y trabajo por el cual se regirá la empresa durante su vida comercial.

El control interno permite a la empresa evitar fraudes tanto en las operaciones cotidianas de la misma, como poner límite a responsabilidades de autoridades permitiendo evitar incompetencias, decisiones indebidas, u otros hechos de gravedad.

7.1. Conclusiones en cuanto a objetivos planteados

La responsabilidad de la autoridad máxima es fortalecer el control interno con evaluaciones periódicas que detecten desvíos a tiempo, para que no afecten el logro de los objetivos.

Tal cual como se estableció al inicio del proyecto haciendo alusión a cada objetivo se puede concluir:

Se recolecto información de los costos y producción de la empresa para fortalecer el registro y control mediante este proyecto y optimizar los costos con el registro minucioso de ellos y aprovechar al máximo los recursos de la empresa.

El impacto económico de costos se genera tras procesar toda esta información y volcarla en decisiones que son tomadas por la autoridad que le da el rumbo a las políticas de la empresa.

El sistema de control interno no es defectuoso, pero puede optimizarse de una forma más organizada al saber y mejorar lo que la empresa tiene como debilidad, y potenciar las fortalezas, aprovechando las oportunidades, estando siempre alerta a las amenazas externas, para de esta manera hacer rendir los tiempos, el material, y que las personas trabajen a gusto, siempre que mensaje de la autoridad sea claro.

La información que brinda el informe COSO puede ser aprovechada de manera fructífera si se implementa a través del control, y las políticas de la empresa lleguen a cada área de manera organizada, para que cada integrante sepa cuál es su tarea y no dejar situaciones al azar, salvo variables inherentes a la empresa. De esta manera y trabajando conscientemente, con un adecuado control interno, la empresa mantendrá la competitividad en el mercado local.

7.2. Recomendación

Con este trabajo se recomienda para hacer un buen uso, y entender el sistema de control interno, establecer los siguientes parámetros en la empresa:

Estructurar una base legal designando competencias y responsabilidades a cada departamento para una mayor eficacia en sus funciones.

Establecer controles para evaluar el óptimo funcionamiento de las actividades y que la dirección pueda tomar las decisiones correctas.

Llevar a cabo el control de inventarios para el conocimiento de las existencias.

Establecer Indicadores de rendimiento del personal que trabaja en la empresa.

Emitir, redactar y hacer entrega de manuales con las políticas de la empresa en cuanto a responsabilidades y facultades de cada integrante en cada área, de este modo generar un buen desempeño organizacional.

Este trabajo, más allá del cuidado de cada integrante en cuanto al labor que se le asigne, podrá impactar en la eficiente producción, debido al adecuado control interno si se implanta de manera correcta cada componente del modelo COSO en la empresa.

Bibliografía.

- AFIP. (20 de MARZO de 2019). *Administracion federal de ingresos publicos*. Obtenido de <http://www.afip.gov.ar>
- Ameconi. (2004). *Microempresas en Accion*. Buenos Aires: Macchi.
- Armesto, Nicolas Pedro. (2018). *Fabrica de alfajores el triangulo de las sierras S.R.L*. Instituto Universitario Aeronautico, Cordoba.
- Bulat. (2013). *Economia abierta*. Buenos Aires: Ediciones.
- Carlos Manuel Gimenez. (2015). *sistemas de costos*. Buenos Aires: La Ley.
- Chiappai. (2012). *implementacion de un sistema de costeo en la empresa kcm srl*.
- Comba, Gonzalo Matias. (2010). *Propuesta de implantacion de un sistema de control interno para el Hostal del parque Casic*. Universidad siglo 21, Cordoba.
- Hernandez Sampiere. (2010). *Metodologia de la investigacion* (5 Ta. Edicion. ed.).
- Manzoni. (11 de 03 de 2018). El alfajor, esa dulce debilidad Argentina. *La Nacion*.
- Maria Alexandra Alvarado Veletanga- Silvia Patricia Tuquinahui Paute. (2011). *Propuesta de Implementacion de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, aplicado a la empresa electro instalaciones en la ciudad de la Cuenca*. Universidad politecnica Salesiana, Cuenca.
- Maria Magdalena Arredondo Gonzalez. (2015). *Contabilidad y analisis de costos* (2 da. edicion ed.). Grupo Editorial Patria.
- Rajan, C. T.-S.-M. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial* (14 decimo cuarta edicion ed.). Mexico: Pearson.
- Samuel Alberto Mantilla B. (2018). *Auditoria de control interno* (4 Ta. Edicion ed.). Bogota: Ecoe Ediciones.
- Sinisterra, Gonzalo. (2006). *Contabilidad de costos*. Bogota: Ecoe ediciones.

Anexos

Anexo 1. Entrevista a productor de industria de alfajores

- 1- ¿Cuál fue el motivo que lo sumergió en el mercado?
- 2- ¿Cuántos años lleva en la industria?
- 3- ¿Hay exportación o importación fuera del contexto de nuestro país en su empresa?
- 4- ¿Cuáles son las materias primas que más se usan?
- 5- ¿Cómo cree que fueron los resultados en estos 3 años?
- 6- ¿se puede innovar en esta industria?
- 7- ¿Cuáles son los costos fijos y los variables?
- 8- ¿la inflación influye en forma negativa o positiva en la producción? ¿y en las ventas?
- 9- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la industria?
- 10- ¿hay demanda continua?
- 11- ¿Cómo es el control en los procesos de producción?
- 12- ¿Cree que es un mercado eficiente y a futuro?

Anexo 2. Encuesta a ciudadanos sobre el alfajor en tu vida. Relevamiento a 50 personas al azar

- 1- Sexo
 - Masculino
 - Femenino

- 2- Edad
 - De 1 a 10 años
 - De 11 a 20 años
 - De 21 a 40 años
 - De 41 a 70 años

- 3- ¿Te gustan los alfajores?
 - Si
 - No

- 4- ¿Con que frecuencia los consumís?
 - Al menos dos veces al día

Al menos una vez por día
Al menos una vez por semana
Al menos una vez al mes
No consume

5- ¿En qué situación lo consumís?

Solo
Con amigos
En familia
Otros

6- ¿En qué lugar?

Colegio
Universidad
Trabajo
Calle
Otro

7- ¿Dónde lo compras?

Quiosco
Supermercado
Bar

8- ¿Cuánto es lo máximo que pagas por un alfajor?

Hasta \$10
Hasta \$20
Hasta \$30
Hasta \$40

9- ¿Qué elegís al momento de comprar un alfajor?

Sabor
Precio
Costumbre
envoltorio