



Trabajo final de graduación

PAP

**Diseño de un sistema de Control Interno
en la empresa Cerutti Jorge y Adalberto**

Cerutti Gustavo

DNI: 37873471

Contador Público

2019

*Agradezco a mi Familia y amigos
por su apoyo y acompañamiento.*

Resumen

En el presente trabajo se realizó un análisis de los procesos administrativos contables de la empresa Cerutti Jorge y Adalberto S.H. Para esto tomaron en cuenta los procesos más significativos de compras, pagos, ventas y cobranzas de la organización asociado a la actividad de tambo y animales. Se detectaron altos niveles de informalidad, falta de registración o registración manual, debilidades de seguridad asociadas a posibles ilícitos, entre otros.

A partir de esto se rediseñaron los procesos analizados y se construyeron herramientas que permitan la formalización de los mismos como lograr una sistematización de la información y control de la gestión, buscando lograr una seguridad razonable.

Palabras Claves: Procesos – Compras – Ventas – Pagos – Cobranzas – Seguridad Razonable

Abstract

In the present work an analysis of the administrative processes of the company Cerutti Jorge and Adalberto S.H. For this, an analysis of the most significant processes of purchases, payments, sales and collections of the organization associated with the dairy and animal activity has been carried out. High levels of informality, lack of registration or manual registration, security weaknesses in possible illicit, among others, were detected.

From this, the analyzed processes were redesigned and tools were created to formalize them to achieve a systematization of the information and control of the management.

Keywords: Processes - Purchases - Sales - Payments - Collections - Reasonable Security

Índice

Capítulo I: Introducción	9
Capítulo II: Objetivos	11
2.1. Objetivo General	11
2.2. Objetivos Específicos:	11
Capítulo III: Marco Teórico.....	12
3.1. Control interno	12
3.1.1. Sistema de control interno	14
3.1.2. Elementos del control	15
3.2. Diagrama de Flujos	16
3.3. Procesos administrativos.....	18
3.3.1. Administración	18
3.3.2. Proceso administrativo	18
3.3.3. Procesos Básicos	20
3.3.3.1. Proceso de compras:.....	20
3.3.3.2. Proceso de Pagos.....	22
3.3.3.3. Proceso Ventas.....	23
3.4. Carta de recomendación.....	24
Capítulo IV: Metodología.....	26
4.1. Metodología Objetivo N° 1	26
4.2. Metodología Objetivo N° 2	28
4.3. Metodología Objetivo N° 3	28
Capítulo V: Análisis de Datos.....	30
5.1. Análisis PESTEL	30
5.1.1. Político–Económico	30
5.1.2. Social	31
5.1.3. Tecnológico	32
5.1.4. Ecológico	32
5.1.5. Legal	33
5.1.6. Conclusión parcial PESTEL.....	34
5.2. Análisis de Coyuntura.....	37
5.3. Análisis 5 Fuerzas de Porter	38
5.3.1. Clientes	38
5.3.2. Proveedores	39
5.3.3. Sustitutos	40
5.3.4. Nuevos Competidores	40
5.3.5. Competidores Actuales	40
5.3.6. Conclusiones Parciales	41
5.4. Análisis Interno.....	42
5.4.1. Historia	42
5.4.2. Bases Estratégicas:	42
5.4.3. Estructura.....	44
5.4.3.1. Organigrama.....	44
5.4.3.2. Definiciones de Áreas	44
5.4.4. Actividades/Servicios	45
5.4.4.1. Tambo.....	45

5.4.4.2.	Cereales	46
5.4.4.3.	Transporte.....	46
5.4.5.	Cartera de clientes	47
5.4.5.1.	Servicios Agropecuarios.....	47
5.4.5.2.	Tambo.....	47
5.4.5.3.	Ganado	47
5.4.5.4.	Cereal	48
5.4.6.	Cartera de Proveedores.....	48
5.4.7.	Procesos Administrativos – Contables	49
5.4.7.1.	Proceso 1: Compra	49
5.4.7.2.	Proceso 2: Ventas	60
5.4.7.3.	Proceso 4: Cobranzas	69
5.4.7.4.	Proceso 5: Producción y Stock.....	72
5.4.8.	Observaciones y Riesgos	76
5.5.	Conclusiones Diagnosticas	79
5.5.1.	Matriz FODA.....	79
5.5.2.	Conclusiones.....	80
5.5.3.	Carta de Recomendaciones.....	82
Capítulo VI:	Propuesta Profesional	85
6.1.	Etapa Estratégica.....	85
6.1.1.	Introducción.....	85
6.1.2.	Respuesta de la Empresa para las propuestas	86
6.2.	Etapa Táctica.....	89
6.2.1.	Proceso Compra.....	89
6.2.1.1.	Proceso 1.1. Compra de Animales	89
6.2.1.2.	Proceso 1.2. Compra de Insumos Veterinarios.....	96
6.2.2.	Proceso 2: Ventas.....	103
6.2.2.1.	Proceso 2.1. Venta de Leche.....	103
6.2.2.2.	Proceso 2.2. Venta de Animales	107
6.2.3.	Proceso 3: Pagos.....	112
6.2.4.	Proceso 4: Cobranzas	119
6.2.4.1.	Proceso 4.1: Cobranzas de Leche.....	119
6.2.4.2.	Proceso 4.2: Cobranzas de Animales	124
6.2.5.	Proceso 5: Producción y Stock	125
6.2.5.1.	Proceso 5.1. Producción y Stock de Leche	125
6.2.5.2.	Proceso 5.2. Stock Animal	130
6.3.	Etapa Presupuestaria	134
6.3.1.	Etapa de Implementación	134
6.3.1.1.	Diagrama de Gantt	136
6.3.2.	Análisis Financiero y Presupuestario	137
6.3.2.1.	Análisis Financiero de Perdidas	137
6.3.2.2.	Inversión en desarrollo de Propuesta	139
6.3.2.3.	Análisis comparativo.....	140
Capítulo VII:	Conclusión y Recomendaciones	141
7.1.	Conclusión Final y Recomendaciones	141
Capítulo VIII:	Bibliografía y Anexos	143
8.1.	Bibliografía	143
8.2.	Anexos	145
6.3.3.	Anexo I: Anexo E – Formulario Descriptivo Del Trabajo Final De Graduación	145

Índices Complementarios

Tabla 1: Ficha Metodológica N° 1	26
Tabla 2: Ficha Metodológica N° 2	27
Tabla 3: Ficha Metodológica N° 3	27
Tabla 4: Ficha Metodológica N° 4	28
Tabla 5: Ficha Metodológica N° 5	29
Tabla 6: Nivel de Producción de Cuencas Lecheras Argentinas	38
Tabla 7: Número de usinas lácteas por provincia;	39
Tabla 8: Conclusión 5 Fuerzas de Porter	41
Tabla 9: Estimación de perdida financiera por certificación de calidad de SENASA ...	51
Tabla 10: Costo diferenciado por producción y tercerización de rollos de alfalfa	58
Tabla 11: Estimación de costo por robo de leche	61
Tabla 12: Observaciones de Procesos y Riesgos	78
Tabla 13: Matriz FODA.....	79
Tabla 14: Carta de Recomendaciones.....	84
Tabla 15: Presupuesto de Implementación	135
Tabla 16: Diagrama de Gantt.....	136
Tabla 17: Análisis Financiero de Potenciales Pérdidas en 2018.....	138
Tabla 18: Presupuesto Total de Propuesta e Implementación	139
Tabla 19: Comparación financiera.....	140
Ilustración 1: Símbolos del Flujograma de Bloques.....	17
Ilustración 2: Organigrama Ceruti Jorge y Adalberto.....	44
Flujograma 1: Proceso 1.1. Compra de Animales	53
Flujograma 2: Proceso 1.2. Compra de Insumos Veterinarios	56
Flujograma 3: Proceso 2.1. Venta de Leche	62
Flujograma 4: Proceso 2.2. Venta de Animales	64
Flujograma 5: Proceso 3: Pagos	68
Flujograma 6: Proceso 5.1. Producción y Stock de Leche	73
Flujograma 7: Proceso 5.2. Stock Animal	74
Flujograma 8: Proceso 1.1. Actualizado: Compra Animal	91
Flujograma 9 Proceso 1.2. Actualizado: Compra de Insumos Veterinarios	98
Flujograma 10 Proceso 2.1. Actualizado: Venta de Leche	104
Flujograma 11 Proceso 2.2. Actualizado: Venta de Animales	108
Flujograma 12 Proceso 3. Actualizado: Pagos	113
Flujograma 13 Proceso 4.1. Actualizado: Cobranza de Leche	120
Flujograma 14 Proceso 5.1 Actualizado: Producción y Stock de Leche	126
Flujograma 15 Proceso 5.2. Actualizado: Stock Animal	131
Herramienta 1: Verificación de Precios	92
Herramienta 2: Control de Sanidad Animal – Compras	93

Herramienta 3: Control de Sanidad Animal – Nacimientos	94
Herramienta 4 : Confección de Pedidos	99
Herramienta 5 Carga de Insumos Veterinarios	100
Herramienta 6 Planilla de Aplicación de Insumos.....	101
Herramienta 7 Registro de Caudalimetro	105
Herramienta 8 Registro de Animales a Vender Tambo.....	109
Herramienta 9 Registro de Animales a Vender Productor	110
Herramienta 10 Registro de Solicitud de Pago.....	114
Herramienta 11 Planilla de Registro de Cheques y Pagos.....	115
Herramienta 12 Planilla de Control De Pagos y Deudas.....	117
Herramienta 13 Pedido de Solicitud de Cheques	121
Herramienta 14 Cobranzas, Pagos y Liquidación	122
Herramienta 15 Control de Sanidad de Leche.....	127
Herramienta 16 Consignación de Producción	128
Herramienta 17 Stock Animal	132

Manual de Proceso 1: Proceso de Compra de Animal.....	95
Manual de Proceso 2 Proceso de Compra De Insumos Veterinarios.....	102
Manual de Proceso 3 Proceso Venta de Leche	106
Manual de Proceso 4 Proceso Venta de Animales	111
Manual de Proceso 5 Proceso de Pago y Cobranza de Cheques	118
Manual de Proceso 6 Proceso de Cobranza de Leche	123
Manual de Proceso 7 Proceso de Producción y Stock de Leche	129
Manual de Proceso 8 Proceso de Stock Animal	133

Capítulo I: Introducción

El presente trabajo es un proyecto de aplicación profesional, cuyo tema central será el desarrollo de un sistema de Control Interno para la empresa agroganadera Cerutti Jorge y Adalberto, ubicada en Pascanas, Córdoba.

La empresa en la cual se va a desarrollar el presente trabajo es una PyME familiar, llamada Cerutti Jorge y Adalberto SH, que realiza actividades agro-ganadera, cuenta con 28 años de antigüedad: Dentro de las actividades que realiza se encuentra servicios de trilla, cosecha y transporte de cereales como así también producción propia, y por otro lado producción de leche y venta de hacienda.

Se plantea este tema por la importancia que tiene el control interno dentro de una empresa, ya sea para poder llevar un manejo diario de las operaciones, y detectar errores tanto que han sucedido como así prevenirlos.

Para las PyMEs, en especial las familiares, cada vez es más indispensable contar con un sistema de control interno que le brinde una seguridad razonable, tanto para control propio como para la realización de las transacciones y la toma de decisiones.

Una de las principales características que poseen las empresas familiares es la alta informalidad en sus procesos, y la empresa seleccionada no es la excepción. De acuerdo al primer acercamiento realizado con los dueños de la misma, la empresa se encuentra en un momento propicio para el crecimiento, sin embargo la falta de procesos claros, la no definición de roles, actividades y responsabilidades de cada uno de los socios y de los empleados dentro de la organización, y la falta de controles y seguimientos provoca que el crecimiento, si se logra, sea desordenado.

Por otro lado, el control interno no solo posibilitaría mejorar las falencias antes mencionadas, sino que también permite lograr una optimización de recursos, tanto económicos, como materiales, insumos, humanos, tecnológicos y de tiempo, que lograr eficientizar los resultados financieros de la organización.

Es por todo esto, que se pretende brindar a Cerutti Jorge y Adalberto SH, un sistema de control interno en los procesos contables de compra, venta, cobranzas y pagos para una de sus actividades, haciendo foco especialmente en la actividad tambera, para lograr la implementación del mismo en enero de 2020.

A pesar de que la empresa requiere intervención en todas las actividades, se considera que esta es la más sensible por el grado de informalidad y la inexistencia de controles a sufrir actos de corrupción, ilícitos o grandes desviaciones en los costos. Debido a que se encuentra altamente vinculada a la actividad de hacienda, ambas actividades se van a requerir lograr una seguridad razonable, principalmente por verse involucrados en circuitos asociados a Entes nacionales como SENASA y las regulaciones propias de las actividades.

Para lograr esto en el siguiente capítulo, se describe bajo el título Marco Teórico los principales conceptos y herramientas referidas a control interno, que brindaran las bases para las actividades posteriores.

En el siguiente apartado se describirá la metodología para cada objetivo propuesto, donde se especificará el tipo de investigación, técnicas, instrumentos y muestreos, que implique cada uno. Posteriormente, se presentará el diagrama de Gantt en el cual se muestran los tiempos requeridos para el desarrollo del todo el trabajo final de grado. Finalmente se consignaran los apartados de Bibliografía, donde se deja constancia de los documentos consultados, y Anexos, de ser necesarios.

Capítulo II: Objetivos

2.1. Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo es “Diseñar y formalizar los procesos administrativos-contables particularmente de la actividad tambera, para la empresa agroganadera Cerutti Jorge y Adalberto, ubicada en Pascanas, Córdoba, para ser implementados en enero 2020”

2.2. Objetivos Específicos:

1. Analizar las fortalezas y debilidades de la empresa Cerutti Jorge y Adalberto, en relación a los procesos administrativos contables para diciembre de 2019, que permitan identificar los puntos críticos y las necesidades de control interno.
2. Formalizar los procesos administrativos-contables de compras, pagos, ventas y cobranzas, mediante el desarrollo de flujogramas, para marzo de 2019, para optimizar los resultados obtenidos por la empresa.
3. Diseñar las herramientas de control interno, para realizar un seguimiento de las actividades administrativas contables de la empresa Cerutti Jorge y Adalberto, para julio de 2019.

Capítulo III: Marco Teórico

3.1. Control interno

El control interno, tomando a Pungitore (2007), es definido como

(...) un conjunto de normas, controles, consideraciones, y aspectos a tener en cuenta por el propio ente, que los ha de adoptar, cuyo objetivo es; evitar la comisión de errores y fraudes, y ganar seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización. Sin que ello signifique pérdida de eficiencia administrativa (Pungitore 2007, 80).

Por su parte Coopers&Lybrand (1997) tomando el informe COSO es definido como:

Un proceso, que se lleva a cabo por el Directorio, la Gerencia y el personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos en las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de leyes y la protección de los activos en cuanto a la adquisición y el uso.
(Coopers&Lybrand 1997, 34)

Siguiendo con el informe COSO este menciona algunos elementos básicos que se relacionan entre sí, los cuales permiten el cumplimiento de los objetivos planteados, a continuación se detallan los elementos antes mencionados:

- ***Ambiente de control:*** Es la base del sistema de control interno, en el cual se basa los demás elementos, proporcionando un orden dentro de la estructura organizativa, siendo responsabilidad de la dirección el adecuado cumplimiento de los valores y principios que se establecen para el logro de los objetivos. (Coopers&Lybrand (1997))
- ***Evaluación de riesgo:*** Establecidos los objetivos, se deben evaluar los riesgos, siendo aquellos que afectan la consecución o el cumplimiento de los objetivos.

Una vez identificados estos riesgos se analiza la forma en que son administrados y/o controlados, utilizando la materialidad que provocan dichos riesgos (COSO 2006)

- ***Actividades de control:*** Son las políticas o procedimientos que la gerencia establece para poder reducir el riesgo, los controles que se realizan en esta etapa están destinados ya sea para prevenir o en su caso detectar un desvío ya ocurrido.

Debe haber actividades de control en todas los departamentos y áreas de la organización. (Coopers&Lybrand (1997))

- ***Información y comunicación***

Coopers&Lybrand en su libro los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO), establecen que debe diseñarse un sistema de información, generando informes que pueden contener información, de estilo financiera u operativa.

La comunicación debe ser eficaz y que este en todas los ámbitos de la organización, generada desde el área operativa hasta la gerencia e inversamente.

- **Monitoreo:** Consiste en la evaluación de manera periódica por parte de la gerencia, analizando el funcionamiento y la eficacia del sistema de control interno.

Para evaluar el adecuado funcionamiento a lo largo del tiempo, se procede a realizar actividades de evaluaciones periódicas. En caso de detectar alguna deficiencia, se debe proceder a la comunicación al área correspondiente, aplicando de este modo las medidas correctivas. (Coopers & Lybrand, 1997)

Mediante el sistema control interno se busca lograr tener información económica y financiera para poder tomar decisiones que lleven al cumplimiento de los objetivos de la empresa, como así también poder progresar en el mercado. (Coopers&Lybrand (1997)

3.1.1. Sistema de control interno

Tanto Lattuca & Mora(2011) como Informe Coso (2013), se define al control como el proceso de ejercer influencia directiva, aquella que hace eficiente las actividades que integran el sistema haciendo que se logren los objetivos planteados, y por otro lado influencia restrictiva siendo la que evita que se desarrollen actividades u operaciones que den resultados no deseados.

Según las características que asuman los controles pueden ser correctivos o no correctivos, los controles correctivos hacen referencia a la específica determinación de los desvíos para su posterior informe al responsable de la corrección de estos desvíos,

los controles no correctivos no es factible poder identificar el desvío para lograr su posterior corrección (COSO 2013)

Dentro de los controles correctivos se pueden clasificaren si los hechos que producen los desvíos son del pasado, en este caso se denominan controles correctivos retroalimentados, y desvíos producidos sobre hechos del futuro se denominan controles correctivos prealimentados (Lattuca y Mora Cayetano 2011)

3.1.2. Elementos del control

Según Lattuca & Mora (2014)establece que en todo control siempre están presente 4 elementos básicos, siendo estos:

- ***Sistema operante:*** *Característica o condición del sistema operante que deberá ser medida.*
- ***Sensor:*** *Artefacto o método para medir las características o condiciones controladas.*
- ***Grupo de control:*** *unidad o equipo que compara los datos medidos con el rendimiento esperado, determina la necesidad de corrección y pone en acción la información que permitirá corregir la producción del sistema*
- ***Grupo activante:*** *Grupo o mecanismo activador que es capaz de producir un cambio en el sistema operante, osea realizar la acción correctiva (A. Lattuca 2014, 40-41).*

3.2. Diagrama de Flujos

Síntesis de los procesos reflejados en una imagen, describiendo una secuencia lógica de tareas para la optimización de los objetivos organizacionales, como así también permitiendo entender de manera más sencilla aquellos procesos (Chiavenato, 2001).

“Los procedimientos se transforman en rutinas descritas mediante flujogramas (gráficas que representan la secuencia de procedimientos). Sólo son procedimientos debidamente estandarizados y formalizados. Los flujogramas pueden ser de varios tipos” (Chiavenato 2001, Pág. 187), en los cuales se pueden encontrar:

- **Flujograma Vertical:** se utiliza para describir un procedimiento ejecutado por diferente personal mediante símbolos, los cuales realizan una secuencia o actividad diferente, como su nombre lo indica va describiendo el proceso de arriba hacia abajo (Chiavenato, 2001).

Se grafican individualmente cada paso del proceso en el flujograma mediante símbolos los cuales permiten identificar de manera rápida y eficiente, algunos símbolos son:

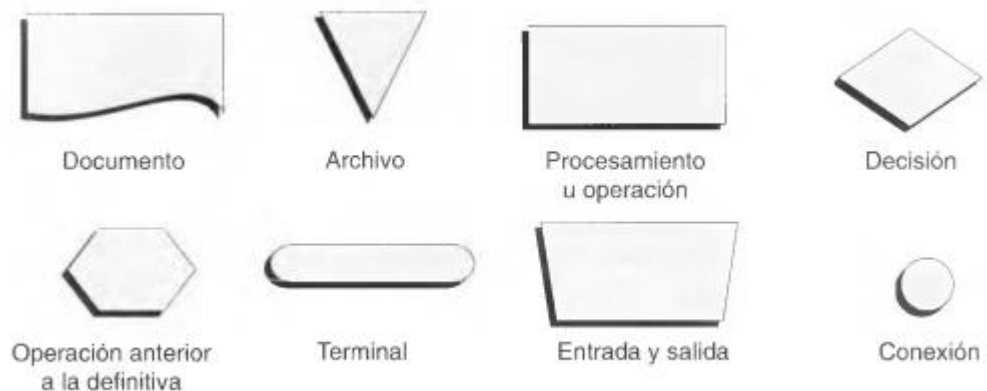
- **Flujograma Horizontal:** De acuerdo a Chiavenato (2001: 189)

“...utiliza los mismos símbolos del flujo grama vertical y hace énfasis en los órganos o las personas involucradas en determinado procedimiento o rutina. En procedimientos o rutinas que involucran muchos órganos o personas, el flujograma horizontal permite visualizar la parte que corresponde a cada uno, y comparar la distribución de las tareas entre todos los involucrados...”

Por otro lado también permite observar el recorrido que realiza un proceso entre las diferentes áreas y/o puestos de la empresa, como también actores externos a esta: tales como proveedores o clientes.

- **Flujograma de bloques:** Este diagrama de flujos es una representación gráfica del funcionamiento interno de un sistema, basados en una secuencia de bloques los cuales cada uno individualmente tiene un significado (Chiavenato 2001)

Chiavenato describe que existen 2 ventajas en este flujograma: “utiliza una simbología más amplia y variada y no se restringe a filas y columnas pre establecidas en la gráfica” (Chiavenato 2001, Pág. 190). Entre los principales símbolos que se pueden encontrar Chiavenato menciona los siguientes:



*Ilustración 1: Símbolos del Flujograma de Bloques
(Fuente: Chiavenato 2001, Pág. 190)*

3.3. Procesos administrativos

3.3.1. Administración

Koontz, Weihrich, y Cannice (2013: 64) definen a la administración como: “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”

La administración consta de actividades esenciales que son indispensables para llevar adelante una buena gestión en las empresas, planeación, organización, dirección y control (Koontz, Wihrich, y Cannice2013). Una administración adecuada es indispensable para cualquier tipo de organización ya sea grande o pequeña para así logra de manera eficaz la misión propuesta por esta.

Koontz, Weihrich, y Cannice (2013) no hacen distinción alguna entre gerentes, ejecutivos, administradores y supervisores, siendo ellos son los responsables de lograr los objetivos planteados, mediante el tiempo que le dedica cada uno a su función. Con esta definición surge que los ejecutivos de alto nivel dedican más tiempo a las actividades relacionadas con la gestión, ya sea para planear u organizar, por otro lado los gerentes de la línea media dedican más tiempo a la actividad de control.

3.3.2. Proceso administrativo

El proceso administrativo es el conjunto de las funciones administrativas descriptas y detalladas a continuación:

- **Etapa N° 1 - Planeación:** Se establece que la planeación “consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un

enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados” (Koontz, Weihrich, y Cannice 2013, 108)

La planeación y control son etapas que se complementan, ya que no se puede controlar lo que no se puede medir, saber la dirección correcta a la cual se quiere llegar. Koontz, Weihrich, y Cannice (2013), a su vez, diferencian varios tipos de planes a tener en cuenta al momento de desarrollar la etapa de planeación, entre los cuales se encuentran:

- **Misión o Propósitos:** Es la identificación o las tareas básicas de una empresa, es la base de lo que se va lograr, al establecer la misión se establecen los objetivos planteados.
- **Objetivos o metas:** Lo que se establece como fin en sí mismo dentro de la organización, que a través de las actividades son llevados a cabo.
- **Políticas y reglas:** “Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro” (Koontz, Weihrich, y Cannice 2013, 112). Las reglas son las acciones específicas que se realizan para llevar adelante las operaciones.
- **Programas:** “complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado” (Koontz, Weihrich, y Cannice 2013, 113)
- **Etapa N° 2 – Organización:** El objetivo de esta etapa es lograr el diseño y mantenimiento de los sistemas funcionales, a cargo de la gerencia.

- **Etapa N° 3 - Dirección** siendo esta la que establece la ejecución del proceso manteniendo la organización para lograr cumplir los objetivos.
- **Etapa N° 4 - Control** la cual es la “medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren” (Koontz, Weihrich, y Cannice 2013: 496)

3.3.3. Procesos Básicos

3.3.3.1. Proceso de compras:

El proceso de compra consta del abastecimiento de materiales necesarios para lograr el funcionamiento adecuado de una organización.

Pungitore describe que existen dos orígenes en las solicitudes de las compras: El sector de almacenes, aquellos pedidos para la compra de productos en los que se debe contar con un stock permanente, (denominado por el autor como Pedido de reaprovisionamiento) y aquellos pedidos en los cuales no se cuenta con stock, en este caso se denominan (solicitud de compras)

Pungitore diferencia dentro de del proceso de compras diferenciamos cuatro módulos:

- *Detección de la necesidad de compra*

Se detecta en el sector de almacenes, varia en los distintos tipos de empresa dependiendo la rotación de stock que esta tenga.

Es importante contar con una política de pedidos de stock para poder evitar fraudes o robos, como así también mantener el nivel óptimo de las materias primas, debiendo tener un personal de autorización a partir de un monto determinado

dependiendo si estaba presupuestada (aprobada con anterioridad) o en caso contrario gastos extras al presupuesto, en cuyo caso deberá ser aprobada por el área autorizada.

Pugnitore (2007)

- *Selección del proveedor y adjudicación de la compra*

Encargada el área de compras, una vez recibido el formulario de pedido, es quien solicita la mercadería a los proveedores realizando pedidos de cotización.

(Pugnitore, 2007) establece que para pedir cotización a los proveedores deben mantener ciertos criterios ya sea de calidad y cantidad, condiciones de pago, fecha de entrega, precios, entre los más importantes.

Una vez que se tengan los datos solicitados, se debe evaluar la mejor oferta manteniendo los criterios antes descriptos, pudiendo un proveedor ofrecer una mercadería de gran calidad pero demorando en la entrega, o no tiene una condición de pago acorde a lo que la empresa necesita.

Teniendo la oferta adecuada se emite la orden de compra la cual se le comunica al proveedor seleccionado la compra solicitada. (Pugnitore, 2007)

- *Recepción, Control y Almacenamiento*

El área de Recepción es la que le da el ingreso a la mercadería emitiendo lo que se denomina Informe de Recepción, este informe contiene información acerca de la calidad y la cantidad del material recibido, concluyendo la gestión de compras en las demás áreas afectadas. (Pugnitore, 2007).

La mercadería deberá pasar por los controles de calidad, por si algún motivo no se puede realizar este control, deberá dejarse expreso que queda en "Control de calidad

Pendiente” de este modo se controla que la mercadería sea acorde al pedido realizado. (Pungitore, 2007).

Al no realizarle un correcto control de calidad durante el momento adecuado, se pueden recibir materiales en mal estado, no pudiendo hacer el reclamo pertinente al proveedor.

- *Control de la compra y registración*

(Pungitore 2007) establece que una vez recibida la mercadería deberá pasar por el área de contaduría cotejar la Orden de compra, informe de recepción y remito del proveedor, dejando constancia del control de la factura y/o liquidación del proveedor con la mercadería recibida.

Terminada la recepción de la mercadería con los controles necesarios se procese a registrar la compra, y realizando el pago según el acuerdo que se tenga con el proveedor.

3.3.3.2. *Proceso de Pagos*

Pungitore define a la función de pagos como “la cancelación de la obligaciones contraídas, originadas con motivo de compras, servicios recibidos, de sueldos y jornales del personal” (Pungitore. 2007, pág. 91)

Dentro del proceso de pagos se pueden encontrar diferentes etapas a tener en cuenta, la primera consiste en determinar la fecha de vencimiento de la factura para luego emitir la orden pago correspondiente.

Tesorería es el área encargada de aprobar la orden de pago, una vez comparada con los documentos de la compra, procede a la emisión del cheque (Pungitore. 2007).

No necesariamente el pago debe de ser por medio de cheque, depende de la obligación a cancelar, pudiendo en caso de pago de sueldos y jornales realizarse mediante transferencia bancaria.

3.3.3.3. *Proceso Ventas*

El proceso de ventas para Pungitore es definido como:

Fijándose sus límites desde el momento en que la empresa recoge los pedidos que le efectúan los clientes, y llegando a la facturación, registración y el control de las operaciones de venta habiendo pasado previamente por los controles de los pedidos, y el despacho y la entrega de la mercadería al cliente (Pungitore. 2007, pág. 111)

El mismo autor define a las ventas como las operaciones por medio de las cuales una empresa le transfiere a otra, pudiendo ser un bien o un servicio, recibiendo por ello dinero o promesa de pago.

Dentro del proceso de ventas se puede distinguir tres módulos.

- *Recepción y aprobación del pedido*

La realización del pedido puede realizarse por medio de la visita de un vendedor de la empresa al cliente, o realizando un llamado telefónico, aquellas ventas que se realizan cuando el cliente se acerca a la empresa se denominan, venta por mostrador (Pungitore 2007)

Los vendedores para registrar la venta realizada emiten una nota de pedido, la cual es enviada al área de ventas, donde son corroborados los datos para ser aprobada la venta.

Los pasos para poder ser aprobada la venta según Pungitore son:

- *Despacho y entrega de mercadería*

Una vez aprobada la venta, se realiza el despacho de la mercadería, utilizando para registrar la salida de la misma un remito, cuando la mercadería es entregada al cliente se le solicita la conformidad de que recibió correctamente esta. (Pungitore 2007)

- *Facturación, registración y control*

Para Pungitore la facturación es “un proceso mediante el cual se liquidan las ventas realizadas, es decir se determinan sus correspondientes importes” (Pungitore. 2007, pág. 130)

El sector de facturación es el encargado de realizar, mediante los datos recibidos del remito, la factura correspondiente.

Una vez facturada la venta, es recomendable que el área de contaduría realice los controles correspondientes para evitar posibles erros, estos controles pueden ser, control de correlatividad de las facturas, correlacionar los remitos con la factura (Pungitore 2007)

3.4. Carta de recomendación

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), citadas por DiazVillate (2016) plantean que la Carta de Recomendación se caracterizar por informar no solo las debilidades que se encontraron en la organización o sistemas relevados, sino también sugerencias y/o recomendaciones que le permitan al cliente, particularmente a la dirección y gerencia de la empresa, definir cursos de acción inmediatos, como también las opiniones que el auditor realice sobre la razonabilidad de la situación financiera específica, sus resultados y los cambios detectados.

También deben ser incluidas las recomendaciones profesionales en relación a potenciales ajustes y procesos auditados, para lograr un mejor resultado. DiazVillate (2016) hace especial hincapié en que todo aquello que sea detectado por el auditor: inconsistencias, desviaciones, problemas, entre otros, deben ser informados en esta carta, brindando la evidencia necesaria para que la dirección de la organización pueda constatar el trabajo y observaciones realizadas.

Según Lattuca(2014), por su parte, destaca la importancia de identificar las características del pedido del cliente, definiendo límites, excepciones, alcance y resultados posibles de la auditoria a realizar. A partir del pedido del cliente como de los resultados logrados mediante la auditoria, se debe determinar el tipo de riesgo que corre la empresa en cada debilidad como una recomendación sobre potenciales acciones para mitigar el riesgo y brindarla a la empresa seguridad razonable.

Capítulo IV: Metodología

En el presente trabajo se implementará una investigación de tipo descriptiva, basada en metodología mixta: cuanti-cualitativa. A continuación se especifica para cada objetivo planteado previamente la metodología a implementar.

4.1. Metodología Objetivo N° 1

- Analizar las fortalezas y debilidades de la empresa Cerutti Jorge y Adalberto, en relación a los procesos administrativos contables para diciembre de 2018, que permitan identificar los puntos críticos y las necesidades de control interno.

Para realizar el análisis interno de la empresa Cerutti Jorge y Adalberto, en primera instancia se realizaran entrevistas semiestructuradas como técnica. El instrumento de esta técnica es la Guía de pautas, mediante la cual se plantean ejes sobre los cuales indagar, que son lo suficientemente flexibles para permitir que el entrevistado configure el campo de respuesta, y al investigador lo habilita a profundizar sobre temas que puedan ser de valor para el trabajo pero, que a priori, no fueron considerados en la guía de pautas. La metodología será cualitativa y la fuente de datos es primaria.

Objetivo	Analizar fortalezas y debilidades de la empresa Cerutti Jorge y Adalberto, en relación a los procesos administrativos contables para diciembre de 2018
Metodología	Cualitativa
Fuente de Datos	Primaria
Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de Pautas
Población	Directivos de la empresa (2) y empleados de la empresa (12)
Muestreo	Intencional No Probabilístico.
Muestra	Directivos: Se entrevistará a los dos directivos, 100% de la población. Empleados: se entrevistará a 4 empleados en puestos claves de la empresa (33% de la población).

Tabla 1: Ficha Metodológica N° 1
(Fuente: Elaboración Propia)

Por otro lado, la segunda técnica a implementar será la recolección documental, mediante la cual se pretende realizar un análisis de aquella información de la organización que sea pertinente al tema bajo estudio. Para esto se recabaran manuales existentes, información contable y administrativa, informes contables, flujos de caja, entre otros, de acuerdo a la disponibilidad que posea la empresa de los mismos.

Objetivo	Analizar fortalezas y debilidades de la empresa Cerutti Jorge y Adalberto, en relación a los procesos administrativos contables para diciembre de 2018
Metodología	Cualitativa - Cuantitativa
Fuente de Datos	Secundaria
Técnica	Recolección Documental
Instrumento	Análisis de Documentos
Población	A definir

*Tabla 2: Ficha Metodológica N° 2
(Fuente: Elaboración Propia)*

Finalmente, se realizará una observación participante mediante la cual se realizará un relevamiento de la metodología, actividades, tareas y objetivos que en la actualidad se implementan para realizar los procesos administrativos-contables. Para esto, el instrumento que se utilizará es una Guía de Observación, mediante la cual se realizará el registro.

Objetivo	Analizar fortalezas y debilidades de la empresa Cerutti Jorge y Adalberto, en relación a los procesos administrativos contables para diciembre de 2018	
Metodología	Cualitativa	
Fuente de Datos	Primaria	
Técnica	Observación Participante	
Instrumento	Guía de Observación	
Población	Procesos Administrativos Contables	
Muestreo	Intencional No Probabilístico.	
Muestra	Proceso.	Cant. de Observaciones.
	Ventas	3
	Compras	3
	Cobranzas	3
	Pagos	3
	Stock	3

*Tabla 3: Ficha Metodológica N° 3
(Fuente: Elaboración propia)*

4.2. Metodología Objetivo N° 2

- Formalizar los procesos administrativos-contables de compras, pagos, ventas y cobranzas, mediante el desarrollo de flujogramas, para marzo de 2019, para optimizar los resultados obtenidos por la empresa.

Para llevar a cabo la formalización de los procesos administrativos-contables, a partir del relevamiento previo, se utilizará en primera instancia el Software BissagiModeler, el cual permitirá diseñar los flujogramas de cada proceso específicamente.

En los mismos se contemplara el desarrollo de las tareas, puntos críticos de control y herramientas necesarias para ejecutar este último.

Objetivo	Formalizar los procesos administrativos-contables de compras, pagos, ventas y cobranzas, mediante el desarrollo de flujogramas, para marzo de 2019, para optimizar los resultados obtenidos por la empresa
Metodología	Cualitativa
Fuente de Datos	Diagnostico
Técnica	Diseño de Flujograma
Instrumento	Software BissagiModeler
Población	Procesos administrativos contables

*Tabla 4: Ficha Metodológica N° 4
(Fuente: Elaboración Propia)*

4.3. Metodología Objetivo N° 3

- Diseñar las herramientas de control interno, para realizar un seguimiento de las actividades administrativas contables de la empresa Cerutti Jorge y Adalberto, para julio de 2019.

Finalmente, de acuerdo los flujogramas antes contruidos, se diseñaran y plantearan las herramientas buscando la adaptabilidad de las mismas a las necesidades empresariales, como a facilitar la ejecución de las actividades cotidianas.

Para la construcción de las mismas se utilizaran diferentes instrumentos, tales como planillas de Excel, formularios online, planillas estandarizadas, de acuerdo al control específico que se desee realizar como a las actividades y/o tareas que deben ser controladas.

Objetivo	Diseñar las herramientas de control interno, para realizar un seguimiento de las actividades administrativas contables de la empresa Cerutti Jorge y Adalberto, para julio de 2019
Metodología	Cualitativa
Fuente de Datos	Diagnostico - Flujogramas Rediseñados
Técnica	Diseño de Control Interno
Instrumento	Planillas de Excel Formularios Online Estandarización y Sistematización de información
Población	Procesos administrativos contables

*Tabla 5: Ficha Metodológica N° 5
(Fuente: Elaboración Propia)*

Capítulo V: Análisis de Datos

5.1. Análisis *PESTEL*

En Argentina el año 2019 se vivencia con mucha inestabilidad por parte de los empresarios por ser un año electoral. Los altos niveles de incertidumbre y las especulaciones de mercado, conlleva una volatilidad del mercado muy importante.

Por lo cual, tener en cuenta variables macro como lo son las político-económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Es importante tener en cuenta que el accionar del Estado influencia directamente las variables económicas, por lo cual estas dos esferas se las analiza conjuntamente.

5.1.1. *Político–Económico*

Situación política: como punto de partida para un análisis económico y político es imprescindible mencionar que estamos en un año electoral, lo cual genera mucha volatilidad en todos los sectores, afectando de diferentes maneras a las actividades.

En cuanto a lo económico la situación no es fácil para el consumidor final adquirir los productos derivados de la leche, por su elevado costo. Al tener una economía muy volátil y dependiente del valor dólar, esto genera volverse más conservador o cautos a la hora de tomar decisiones, estas pueden transformarse en grandes pérdidas futuras. Como ejemplo de esto se puede mencionar que luego de elecciones primarias, el día 11 de agosto de 2019, el dólar subió aproximadamente un 35% en menos de 12 horas, generando de esta manera un aumento significativo en los costos, asociados a la alimentación, ya que estos están valuados a valor de mercado-dólar.

Desde el año 2018 con el aumento sostenido del dólar el gobierno busco quebrar este aumento elevando la tasa de interés, haciendo imposible el acceso al crédito a tasas favorables para las pymes, ya sea para renovar sus herramientas, como así para realizar un ampliación del sector.

El sector lechero no está aislado de la situación actual, generando grandes dificultades para mantener un establecimiento que tenga grandes costos, como lo son aquellos tambos que precisan comprar las materias primas para la alimentación de los animales: soja, maíz, rollos de alfalfa. Otro costo importante es para aquellos establecimientos que se encuentran en alquiler, ya que estos están pactados en quintales de soja la cual tuvo un aumento del 30% aproximadamente luego de las elecciones. En cuanto a la implementación de un nuevo tambo se precisa una inversión grande, la cual no es muy conveniente en la actualidad si se analiza el costo-beneficio.

5.1.2. Social

Haciendo una introducción de la sociedad argentina, es importante señalar el crecimiento que se está llevando a cabo en la Argentina, según el último censo realizado en 2010, habitaban el país alrededor de 40 millones de personas esto es un aumento del 10 % en comparación con el anterior censo realizado en 2001 (INDEC), tomando estos parámetros se puede afirmar que la población argentina tiene una tasa de crecimiento bastante alta, cabe mencionar que el 37 % de la población, tomando como parámetro el censo realizado en 2010, se encontraba en la provincia de Buenos Aires.

En cuanto al consumo de leche la producción en el país satisface la demanda interna generando un saldo para poder exportarlo. Desde el año 2015 OCLA (Observatorio de la Cadena Láctea Argentina) mostró en diferentes informes la

disminución en el consumo interno de lácteos, ya sea leche y/o derivados. Para 2015, se estimó un consumo per cápita de 2,23 litros en el país, bajando a un nivel de 1,64 lts por habitantes para el año 2016, esta baja de consumo interno, de acuerdo al informe mencionado, se debe fundamentalmente a la crisis económica y el sensible aumento que han tenido estos productos para el consumidor final.

5.1.3. Tecnológico

A lo largo de los años la Argentina ha tratado de implementar grandes cambios en la producción de leche, especialmente en el confort animal, entre los cuales se encuentran los tambos cerrados o “bajo techo”. Muchas empresas han implementado sistemas de los cuales son copiados a otros países pioneros en el sector, también se ha avanzado mucho en cuando a la genética del animal mediante la inseminación artificial, generando un periodo de reproducción casi en su totalidad eficiente.

Otro avance importante en el sector lechero se da en el ordeño de los animales, el cual se ha tecnologizado aumentando la eficiencia de la producción. El Software de las lecheras en la actualidad brinda la información necesaria y oportuna para la toma de decisiones, la productividad, el costo beneficio. Muchos de estos software lo que buscan es medir la ganancia o el resultado en litros libres, es decir midiendo los costos y los ingresos en litros, dando por resultado la cantidad de litros que le quedan al productor para así poder tomar la decisión.

5.1.4. Ecológico

Los problemas ecológicos que se sufren tanto a nivel internacional como nacional, preocupa no solo a los ciudadanos sino también a las empresas y los estados, quienes cada vez se están comprometidos con este aspecto.

En este sentido, Argentina se caracteriza por poseer leyes que favorecen el desarrollo de tecnologías y energías limpias y sustentables, como también existen incentivos para empresas que las implementen.

Sin embargo, la industria lechera, particularmente los tambos, no solo tienen un bajo impacto negativo ambiental, sino que generan fuentes potenciales para colaborar con el medio ambiente, tales como el excremento animal que puede ser utilizado como biomasa o abono natural para la tierra.

5.1.5. Legal

En cuanto al marco jurídico que regula en la República Argentina el trabajo, el sector lácteo es regulado por la Ley Nacional N° 25.169 denominada contrato asociativo de explotación tambera. La misma aclara todos los derechos y obligaciones que tienen los Empresarios-titulares encargados de la dirección y administración, con los tambero-asociados, quienes son los encargados de realizar la explotación.

En el año 2018 se buscó declarar por el término de 365 días corridos la emergencia económica-financiera del sector lácteo en todo el territorio argentino, uno de los objetivos de esta medida es de acercar a todos los eslabones de la cadena, con los efectos de intervenir en los márgenes de rentabilidad de cada uno, con el resultado de que el precio para los productores se es suficiente para acarrear los costos.

Un punto a tener en cuenta es que los productores se asocian bajo un régimen de cooperativas, para así poder reducir los costos o darle valor agregado a la producción, con la creación de quesos, leche en sachet, cremas, etc.

En cuanto a la parte impositiva la AFIP implementó el Comprobante de Liquidación Láctea, la cual se realiza de manera mensual conteniendo en la misma los

datos de la calidad, aclaración del establecimiento si es libre de brucelosis o tuberculosis en coordinación con SENASA y kg grasa que posee la leche, brindando la posibilidad de contar con esta información para poder realizar controles internos dentro de la empresa como de la calidad en general de la producción individual y grupal de las cuencas lecheras.

5.1.6. Conclusión parcial PESTEL

Una vez realizado el análisis PESTEL, de suma importancia para poder tener conocimiento en toda su amplitud del sector, revisando la situación actual, junto con datos históricos, se concluye que para aquellos establecimientos ya en funcionamiento deben analizar la posibilidad de implementar cambios tecnológicos en el confort animal, que les permitan lograr tanto una optimización de la producción como eficiencia y eficacia en el producto bruto y su calidad. Como se mencionó anteriormente al ser un año electoral, los altos niveles de incertidumbre y volatilidad en el mercado, es recomendable que las empresas tomen decisiones conservadoras respecto de inversiones, esperando que el año 2020 se logre una mayor estabilidad nacional como internacional.

La devaluación del peso argentino repercute de manera directa contra los costos de producción de leche, especialmente en el alimento, ya que este está compuesto por maíz, expellet de soja, rollos de alfalfa, los cuales todos estos productos están cotizados a valor de mercado-dólar generando un aumento significativo de los costos en poco periodo de tiempo.

Por otro lado, las altas tasas de interés no permiten generar nuevas inversiones, ya que se eleva el costo financiero para las empresas, generando posibles problemas a

mediano y largo plazo; para estos casos se recomienda ser cautos en la toma de decisiones y buscar maximizar los beneficios con el grado actual de costos e infraestructura que posee la empresa.

Una ventaja importante para el sector son las propiedades brindadas por la leche para el consumo humano, no pudiendo ser sustituidas según la OMS por otros alimentos o bebidas, logrando de esta manera que sea un producto esencial y de primera categoría para el consumo humano. Y aunque en el año 2019 han ganado mercado productos en base a leche y no con leche necesariamente, la materia prima sigue siendo necesaria.

Otra ventaja importante es en cuanto a la ubicación de los tambos y las industrias, generando bajos costos de transporte, generalmente impactados en el precio de la leche para el consumidor final.

El gran avance tecnológico que se está viendo en el sector, es de gran importancia para la disminución de costos, la óptima productividad, el desarrollo de software que permiten llevar un adecuado control de calidad, costos etc.

En cuando al análisis social se puede concluir que si bien en esta época de crisis baja el consumo se ve sustituida por el crecimiento poblacional del país, y como gran ventaja se puede mencionar que las propiedades de la leche son esenciales para el crecimiento y el desarrollo, lo que genera un alimento indispensable y sin sustitutos en el mercado.

La parte legal se puede concluir que siembre se buscó reducir ya sea por medio de regulaciones o por algunas leyes, la diferencia entre el precio que reciben los productores contra el precio que paga el consumidor final, que en ningún caso se logró reducir esta diferencia. El contrato de explotación tambera se encuentra regulada

mediante la ley 25.169 en la cual misma data del año 1999 y detalla todos los derechos y obligaciones que tienen los partícipes del contrato, diferenciando a los tamberos asociados de empleados en relación de dependencia.

5.2. Análisis de Coyuntura

Para introducir mejor y poder comprender el sector lácteo se describirá a continuación la cadena láctea.

Eslabón primario: La cadena de producción se centra principal mente en 3 provincias, Córdoba (37%) Santa Fe (32%) y Bs As (25%), OCLA informa que en el país durante el año 2018 había un total de 10722 tambos, disminuyendo año a año, como aclaración cabe mencionar que si bien se encuentran menos tambos la producción no se encuentra bajando en la misma proporción que estos, ya que la producción se concentra en pocos tambos pero de mayor tamaño. Esto se debe a que los productores chicos deben hacer frente a grandes gastos fijos quedándose con poco margen de utilidad lo que lleva a realizar otra actividad en el área ya sea crianza de animales o siembra de algún cultivo.

Eslabon Industrial: Este es el eslabón encargado de comprarle la leche a los productores, cabe mencionar que si bien hay grandes empresas en el mercado las cuales son las fijadoras de precios, en la argentina hay muchas pymes dedicadas a este rubro, ya sea desde elaboración de quesos, leche en polvo y leche fluida.

En la actualidad los precios han aumentado por diferentes factores, entre los cuales se encuentra, baja de la producción debido a bajos stock de los años anteriores, aumento de precios internacionales, inundaciones producidas en la provincia de Santa Fe haciendo una baja en la producción.

5.3. Análisis 5 Fuerzas de Porter

5.3.1. Clientes

Como se explicó previamente, la empresa Ceurtti Jorge y Adalberto S.H., se incluye dentro del primer eslabón de la industria láctea. En este sentido, los clientes son los operadores lácteos o empresas dedicadas al procesamiento de leche cruda para la elaboración de otros productos, tales como: Leche embazada, yogurt, manteca, queso, entre otros.

Córdoba junto con Santa Fe es una de las principales cuencas lecheras a nivel nacional, que concentra aproximadamente el 70% de la producción nacional.

CUENCAS	PRODUCCIÓN POR PROVINCIAS
Córdoba: Villa María, Noreste y Zona Sur	37%
Santa Fe: Sur y Central	32%
Buenos Aires, Mar y Sierras, Oeste, Abasto Sur y Abasto Norte	25%
Entre Ríos	3%
La Pampa	1%
Resto	2%

Tabla 6: Nivel de Producción de Cuencas Lecheras Argentinas
(Fuente: Elaboración propia en base OCLA, 2019)

Este nivel de producción lleva a que la demanda de la leche se concentre en este territorio. Por otro lado, debido a las inundaciones sufridas en Santa Fe durante el año 2018/2019 la cantidad de ganado perdido perjudicó la producción de leche cruda, generando un aumento en el precio por la escasez.

Por otro lado, en lo que respecta a potenciales clientes, el número de empresas que utilizan la leche como insumo base de su producción es elevado, por lo cual en este momento la demanda supera la oferta, generando un aumento significativo del precio para los tamberos.

Provincias	N° de usinas lácteas por provincia	Especialización
Córdoba	332	Especialización en producción de quesos
Buenos Aires	276	Orientada a la elaboración de productos para el consumo interno.
Santa Fe	162	Orientada a la exportación de commodities. Especialización en producción de quesos.

*Tabla 7: Número de usinas lácteas por provincia;
(Fuente: Elaboración propia en base OCLA, 2019)*

En Córdoba, debido a que la principal producción de las MiPyMEs es de quesos, estas requieren un flujo permanente de insumo para evitar el quiebre de stock, ya que el queso requiere un periodo de estacionamiento antes de ser vendido, por lo cual en este momento, debido a la escases de insumos, los clientes están compitiendo por los proveedores de leche cruda.

Esto genera, que los clientes tengan bajo poder de negociación en relación a los productores.

5.3.2. Proveedores

Por otro lado, los tambos lecheros no poseen gran demanda de insumos. Los principales insumos son: alimentos balanceados, compensados con la producción propia de cereales, e insumos veterinarios.

La leche cruda, una vez extraída, no puede superar las 48 hs en el tanque cisterna, ya que no se le agregan aditivos en la instancia de tambo, sino es posterior en el eslabón secundario de la industria lechera.

En lo que respecta a los alimentos, en la zona de influencia de Pascana, en el Departamento Unión, es una zona agrícola principalmente, donde se presentan varios productores de alimentos para ganado, por lo cual no existe una limitación para conseguir el mismo. El poder de negociación de estos proveedores se basa en el precio

del cereal y/o de los aditivos que se le agregan como suplementos, siendo un poder de negociación medio.

Por otro lado, los insumos veterinarios, debido a que es una zona ganadera, existen diversos proveedores de estos insumos, lo cual la empresa cuenta con la posibilidad de elegir y/o cambiar de proveedor, sin sufrir grandes costos.

5.3.3. *Sustitutos*

En la actualidad no existe un sustituto directo de la leche como insumo primordial dentro de la industria. Sin embargo, en el mercado del consumidor final, se han instalado productos “en base a leche”, que no contienen 100% leche, sino que se le agregan conservantes y aditivos, que no son competitivos a nivel nutricional aunque sin a nivel de precio y costo para el consumidor final.

5.3.4. *Nuevos Competidores*

En la actualidad, debido a la inestabilidad económica que presenta Argentina, y la elevada inversión que se requiere para la instalación de tambos, es complejo que surjan nuevos competidores. También es importante tener en cuenta, que en relación al costo-beneficio, al momento de alquilar y/o comprar tierras, es más rentable a corto plazo la siembra que la ganadería o un tambo.

5.3.5. *Competidores Actuales*

En relación a los competidores actuales, como se ha manifestado previamente, en el departamento de Unión, cada vez existen menos tambos, por lo cual la

competencia ha disminuido sensiblemente, generando que la demanda supere a la oferta, y por ende que los competidores actuales, al no satisfacer toda la demanda, puedan lograr una mejor negociación en los términos comerciales.

La competencia no es fuerte, y por otro lado, los tambos tienden a asociarse en cooperativas para disminuir los costos, como por ejemplo los d alimentos, transporte, asesoramiento profesional, entre otros.

Por lo cual esta fuerza de mercado tiene un nivel bajo de incidencia.

5.3.6. Conclusiones Parciales

En términos generales, para aquellos tambos que ya se encuentran incluidos en el mercado actual, el escenario es positivo y alentador, ya que debido a la caída de la oferta por factores naturales, la demanda ha generado un aumento de precio significativo.

Por otro lado, si bien la inestabilidad económica y cambiaria ha llevado al aumento de los costos, el aumento del precio ha compensado esta situación desfavorable. Finalmente, a continuación se muestra un resumen de las fuerzas ejercidas.

	Alta	Media	Baja
Clientes		X	
Proveedores		X	
Sustitutos			X
Nuevos competidores			X
Competidores actuales			X

Tabla 8: Conclusión 5 Fuerzas de Porter
(Fuente: Elaboración Propia)

5.4. Análisis Interno

5.4.1. Historia

La Empresa Cerutti Jorge y Adalberto surgió en el año 1990 cuando los dos hermanos se decidieron dedicarse al rubro agrícola, dedicándose exclusivamente en ese entonces los dos socios de manera particular a la actividad agraria, comenzando con un total de tres empleados, con el pasar de los años la sociedad fue incorporando otras actividades, entre ellas, producción de leche y venta de hacienda, transporte de cereales y por ultimo servicios agropecuarias, ya sea trilla, cosecha y fumigación.

En la actualidad la tarea de los socios se encuentra distribuida en dos, por un lado Jorge Cerutti dedicado a la administración tomando decisiones de inversión y financiamiento de la sociedad, y Adalberto Cerutti, encargado de revisar y planificar las siembras y cosechas, mantenimiento de herramientas y control de la parte ganadera.

Con el pasar de los años la empresa fue incorporando a familiares de línea directa a la sociedad para la administración, es así que hoy cuenta con la parte administrativa un total de 4 personas, encargadas de dirigir la logística del transporte, y decisiones sobre el futuro de la sociedad.

5.4.2. Bases Estratégicas:

La empresa no posee formalizadas la visión, la misión y valores. En una entrevista con el dueño, este manifiesta que las mismas no se las explicitado a los empleados, aunque las plantearía de la siguiente forma:

○ **Visión**

Ser la principal empresa prestadora de servicios agropecuarios del Departamento de Unión, Provincia de Córdoba.

○ **Misión**

Prestar servicios de calidad, en tiempo y forma, a los productores de granos y cereales del Departamento de Unión.

○ **Valores**

- **Calidad:** Brindar un servicio de calidad a los clientes, y producir un producto ya sea cereal o leche de gran calidad.
- **Atención al cliente:** Atención personalizada como de manera particular a cada cliente
- **Cuidado del Medio Ambiente:** Desarrollar las actividades con el menor impacto ambiental posible, y forestar la mayor cantidad de espacios inutilizados posibles.

5.4.3. Estructura

5.4.3.1. Organigrama

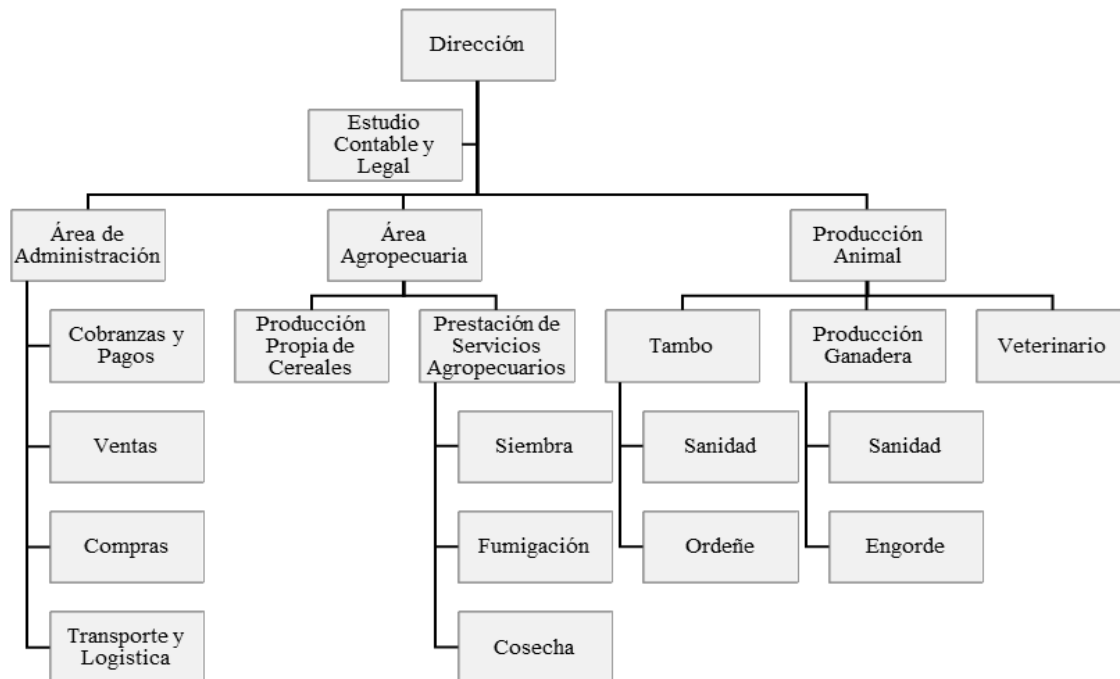


Ilustración 2: Organigrama Ceruti Jorge y Adalberto
(Fuente: Ceruti Jorge y Adalberto , 2018)

5.4.3.2. Definiciones de Áreas

- **Dirección:** Compuesta por ambos socios Jorge Cerutti y Adalberto Cerutti. La dirección cuenta con el apoyo de un estudio Legal-Contable ubicado en Pascana.
- **Área de administración:** A cargo de Jorge Cerutti, se ocupa de la parte administrativa de la sociedad, ya sea en el ámbito de comercialización de los productos producidos, como también en la atención al cliente, encargada de la cobranza y los pagos de la sociedad.
- **Área Agropecuaria:** A cargo de Adalberto Cerutti, se ocupa tanto de la producción en campos propios como la prestación de servicios agropecuarios

a terceros. La comercialización, se realiza mediante al área de administración. Esta área solo se ocupa de cumplimentar con las ventas en los tiempos establecidos.

- **Área de Producción Animal:** también a cargo de Adalberto Cerutti, esta área está dividida en tres grandes actividades, por un lado la actividad de tambo, donde se realiza la sanidad animal y ordeño. Posee infraestructura propia para la conservación de la leche y sala de ordeño. La segunda actividad es la de cría animal, donde se realiza la sanidad animal y engorde para posterior venta a Feedlot. Finalmente, existe un área veterinaria, ocupada por un profesional, que es el encargado de la sanidad animal, dietas alimentarias de engorde, controles necesarios para lograr optimo resultado en los animales, entre otros.

5.4.4. Actividades/Servicios

5.4.4.1. Tambo

La empresa posee en la actualidad aproximadamente 170 cabezas dedicadas a la producción de leche, las mismas logran una producción promedio diaria de 4000 Litros. Se realizan dos ordeños diarios, con un promedio de 12 litros por ordeño por vaca, y la leche se almacena en tanques especialmente acondicionados y refrigerados para la conservación.

El camión de leche de los clientes pasa cada día y medio a buscar la producción. Los Camiones tienen controlador digital de la cantidad de litros cargados.

La producción se realiza 365 días al año, ya que si una vaca no es ordeñada una vez por día por lo menos, puede sufrir consecuencias en la calidad de la leche que produce como en la salud del animal, volviéndola inútil para la producción lechera.

5.4.4.2. Cereales

La empresa siembra 3 tipos de cereales, trigo, maíz y soja, cuenta con producción en campos propios como en campos arrendados, siendo aproximado el 30 % en campo propio mientras que el resto se realiza mediante arrendamientos, del total de superficie sembrada se distribuye en un 60% soja de primera, 15% maíz para silo y 25% de trigo, luego una vez cosechado el trigo se siembra lo que se denomina soja de segunda sumando un 25% de este cereal más a la producción.

Todos los años se realiza la rotación de cultivos recomendada, es decir en un lote donde se siembra trigo y soja la campaña siguiente se siembra maíz, logrando así mantener el suelo en niveles óptimos de nutrientes

La maquinaria con la que se realiza esta actividad es propia de la empresa, tratando de renovarla cada uno 4 años las sembradoras, y cada un total de 7 años las cosechadoras ya que es la misma que se realiza los servicios a los terceros.

Al contar con una planta de acopio propia se guarda el cereal una vez cosechado en la misma, reduciendo los costos logísticos.

5.4.4.3. Transporte

La empresa con un total de tres camiones, de los cuales uno es exclusivo para los viajes cortos, es decir para trasladar el cereal del lugar de la cosecha hasta las instalaciones de acopio, los otros dos rodados se utilizan para realizar el transporte hasta el lugar de venta, ya sea en Rosario, o en algún otro compradores locales.

5.4.5. Cartera de clientes

5.4.5.1. Servicios Agropecuarios

En lo que respecta a estos servicios, la empresa posee una cartera fija de clientes de 12 productores, que poseen entre 700 y 1200 hectáreas, considerándose productores de tamaño mediano.

Todos los productores se encuentran localizados en un radio de 20 km desde la casa central de la empresa. Y en todos los casos, se pauta la fecha de la actividad, y se paga una vez realizada la cosecha.

5.4.5.2. Tambo

En lo que respecta a los clientes del tambo, la empresa cuenta con un cliente fijo, Quescor S.R.L., empresa de Etruria, a quien se le entrega 100.000 litros aproximadamente, y una porción pequeña de la producción, aproximadamente 2000 litros semanales, a Sancor.

Debido a los conflictos con esta última empresa por la falta de pago, se pauto que se le entrega los litros con pagos semanales, en caso de que no pague no se le entrega a la semana siguiente.

5.4.5.3. Ganado

En lo que respecta al ganado, la empresa posee convenio con el Feedlot Santa Ana S.R.L., ubicado en Pascana, quien le compra todos los animales que alcanzan un peso de 200 kg, para luego realizarles el engorde de corral.

Las vacas de descartes, aquellas que no pueden producir leche, que no pueden reproducirse, o que no son útiles para el tambo o la reproducción, se las comercializa en las ferias remate en la zona.

5.4.5.4. Cereal

La empresa posee silo propio, y a su vez trabaja con cuatro acopios locales, que guardan los cereales de la producción propia y los venden ante la demanda/oferta del mercado de las decisiones pautadas por la dirección.

5.4.6. Cartera de Proveedores

Los proveedores con los que cuenta la sociedad varía dependiendo de la actividad, en el caso de la actividad tampera son proveedores locales, estando asociado a una cooperativa la cual brinda el alimento balanceado para la alimentación de los animales, la empresa siembra en el campo maíz para silo, el cual es utilizado luego en la dieta.

En cuanto a la actividad cerealera la empresa cuenta con cuatro grandes proveedores con los cuales se abastece de semillas, fertilizantes y agroquímicos

5.4.7. Procesos Administrativos – Contables

5.4.7.1. Proceso 1: Compra

5.4.7.1.1. Proceso 1.1. Compra de Animales

El ingreso de animales al tambo puede ser por tres motivos, por compra directa a productores, por recría, procesos que se detallarán a continuación, o bien por trueque por otras actividades comerciales de la empresa.

En la compra directa con productores de ganado, el encargado de compras junto con el veterinario accede al campo y al ganado para revisar la sanidad animal actual, se establece el precio de compra, definiendo en el área administrativa la forma de pago para luego iniciar el proceso para traslado (Observación N° 1)

El proceso de traslado, regulado por medio de SENASA, donde el vendedor de la hacienda de informar el egreso de los animales y elaborar las guías de traslado. Se carga el ganado en el camión jaula, y se entrega la guía al conductor.

El camión traslada los animales hasta su destino, al momento de arribar, los animales entran en un corral especial de adaptación alimenticia, donde se les iniciará a dar el balanceado necesario para lograr óptimas condiciones de producción láctea.

Después de tres días de adaptación, las vaquillonas pasan al campo donde se esperará a que nazca el ternero/a. Una vez que esto sucede, se separa la cría de la vaquillona. Al momento del nacimiento, se realizan las vacunaciones pertinentes, informando a SENASA el nacimiento y sanidad de todos los animales (Observación N° 2 y Observación N° 3).

Esta última es enviada al tambo para la extracción de la leche y el ternero se lo lleva a corral especial, donde se lo alimentará con leche durante 35 A 40 días. Si es

ternero macho, se lo alimenta un balanceado especial para engorde hasta alcanzar el peso de novillo y posterior venta a frigorífico. Si es ternera, se la alimenta con balanceado especial, y alcanzada la madurez se pasa a proceso de recría.

Una vez que la hembra alcanza el peso y madurez necesaria, se pasa a la etapa de inseminación, que dependiendo la disponibilidad de toros, se utiliza fecundación natural o artificial y se inicia de nuevo el proceso.

- **Observaciones**

- **Observación N° 1:** La empresa no cuenta con un proceso de compra donde se realice un análisis previo del precio promedio o estimado. Estas negociaciones se realizan de manera informal, y se ha detectado en algunos casos que la empresa ha pagado sobreprecio por falta de información.
- **Observación N° 2:** Todos los animales deben pasar por control de sanidad para evitar la propagación de enfermedades que pueden poner en riesgo tanto la producción de leche como a los animales y a los empleados mismos, tales como brucelosis y tuberculosis.

Si bien el control se realiza en el campo de origen, al momento de arribar se debería volver a controlar formalmente, sin embargo muchas veces esto no se hace. Es importante tener en cuenta que los proveedores de la empresa poseen los certificados¹ emitidos por SENASA respecto de la ausencia de enfermedades, sin embargo los controles deberían realizarse igualmente, principalmente por el riesgo material y económico que implican este tipo de enfermedades.

Si, por falta de control, la empresa ingresara un animal con brucelosis o tuberculosis, los riesgos que corre son los siguientes:

¹ Certificado Libre de Brucelosis y Certificado Libre de Tuberculosis.

- 1) Pérdida de los certificados entregados por SENASA
- 2) Diminución del precio de leche por falta de control de sanidad. En el caso de Cerutti Jorge Alberto S.H., el proveedor paga un 37,15% más la leche que se encuentra certificada por SENASA.

A continuación se observa la potencial pérdida financiera mensual y anual potencial de la empresa en caso de que pierda las certificaciones por falta de control:

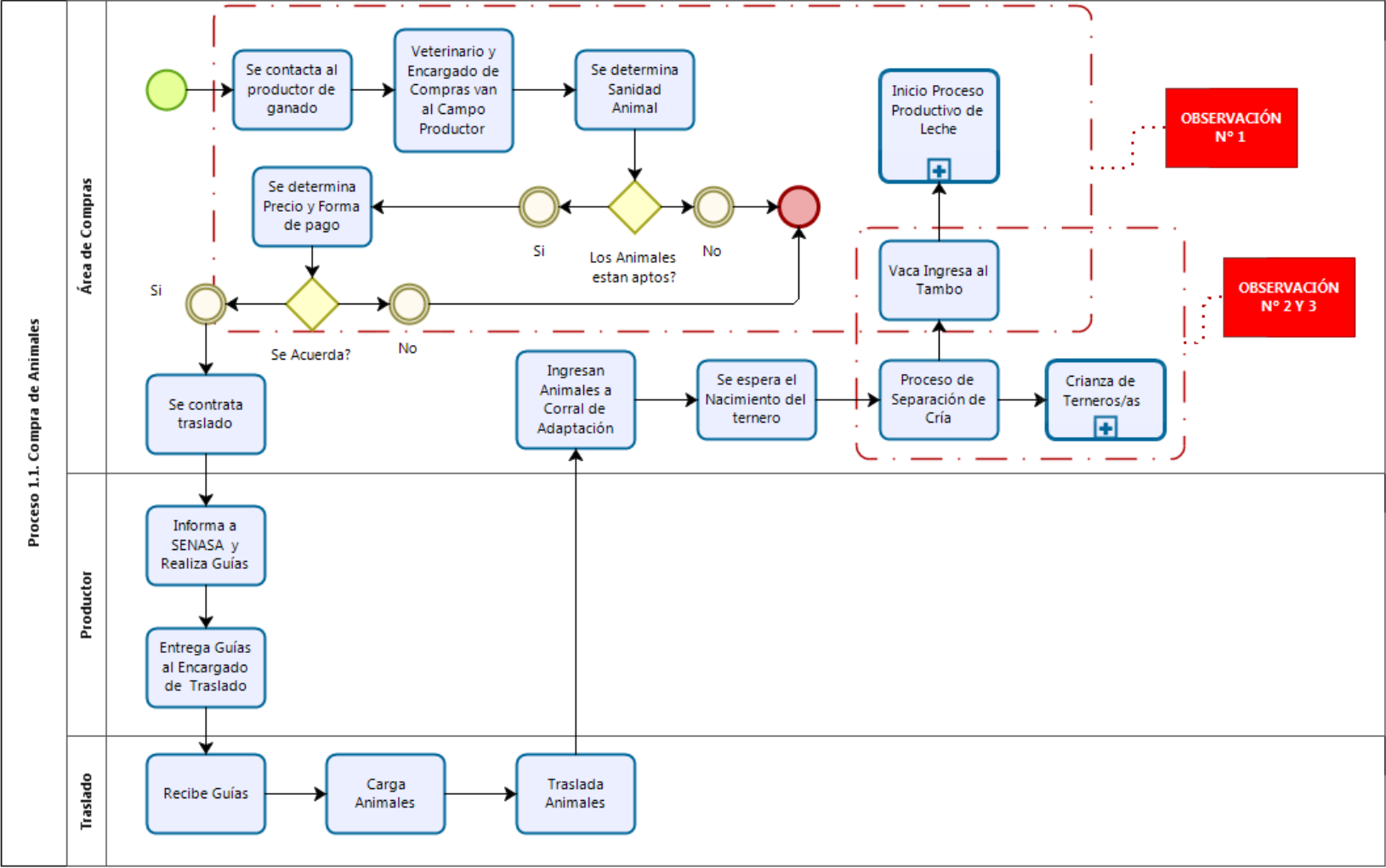
Condiciones	Precio x Lt	Cant. de Lt. Producidos x Día	Total Diario	Diferencia en \$	Diferencia %	Producción Mensual	Diferencia Mensual	Diferencia Anual
Con certificados de SENASA	\$ 5,34	4500	\$ 24.030,00	\$ 8.927,15	62,85%	\$ 720.900,00	\$ 267.814,35	\$ 3.213.772,20
Sin Certificado de SENASA	\$ 3,36	4500	\$ 15.102,86			\$ 453.085,65		

Tabla 9: Estimación de pérdida financiera por certificación de calidad de SENASA
(Fuente: Elaboración Propia)

- 3) En caso de que la empresa adquiriera animales enfermos estos deberán ser aislados y tratados para la enfermedad pertinente, generando altos costos de veterinarios, y en caso de la brucelosis es una enfermedad crónica por lo cual el animal debe ser sacrificado, o bien se los considera para descarte por lo cual se venden en remate a bajo costo por la enfermedad.
- 4) Por otro lado, en caso de que no se detecte la enfermedad, se corre el riesgo de contagio de los otros animales, incurriendo en una pérdida mayor no solo por los animales mismos, sino por la pérdida en el precio

de la leche, llegando hasta la imposibilidad de venderla perdiendo toda la producción, lo que lleva casi indefectiblemente al cierre del tambo.

- **Observación N° 3:** En caso de que la empresa no declare los animales nuevos por nacimiento en SENASA, corre riesgo de sanción por parte de este ente, que consisten en multas. A parte se observa la imposibilidad de vender los novillos, por ejemplo, por falta de declaración.



Flujograma 1: Proceso 1.1. Compra de Animales
(Fuente: Elaboración Propia)

5.4.7.1.2. Proceso 1.2. Compra de Insumos Veterinarios

La compra de los insumos veterinarios se realizan a una veterinaria local, la empresa cuenta en el establecimiento con un deposito donde se encuentra un stock mínimo de productos para casos de emergencia.

El encargado de realizar el pedido es el médico veterinario mediante aprobación de los administradores. Los insumos son llevados al tambo, los cuales son recibidos por el tambero o la persona que se encuentre a cargo en ese momento, firmando un remito (Observación N° 1)

Una vez entregada la mercadería, el área de administración es la encargada de cotejar el remito con la respectiva factura, para luego así proceder con el pago, en varias ocasiones ha sucedido que el remito no llega a la oficina porque el mismo se pierde o bien no es llevado por el encargado al área administrativa, lo cual resulta imposible cotejar con la factura (Observación N° 2 y Observación N° 3).

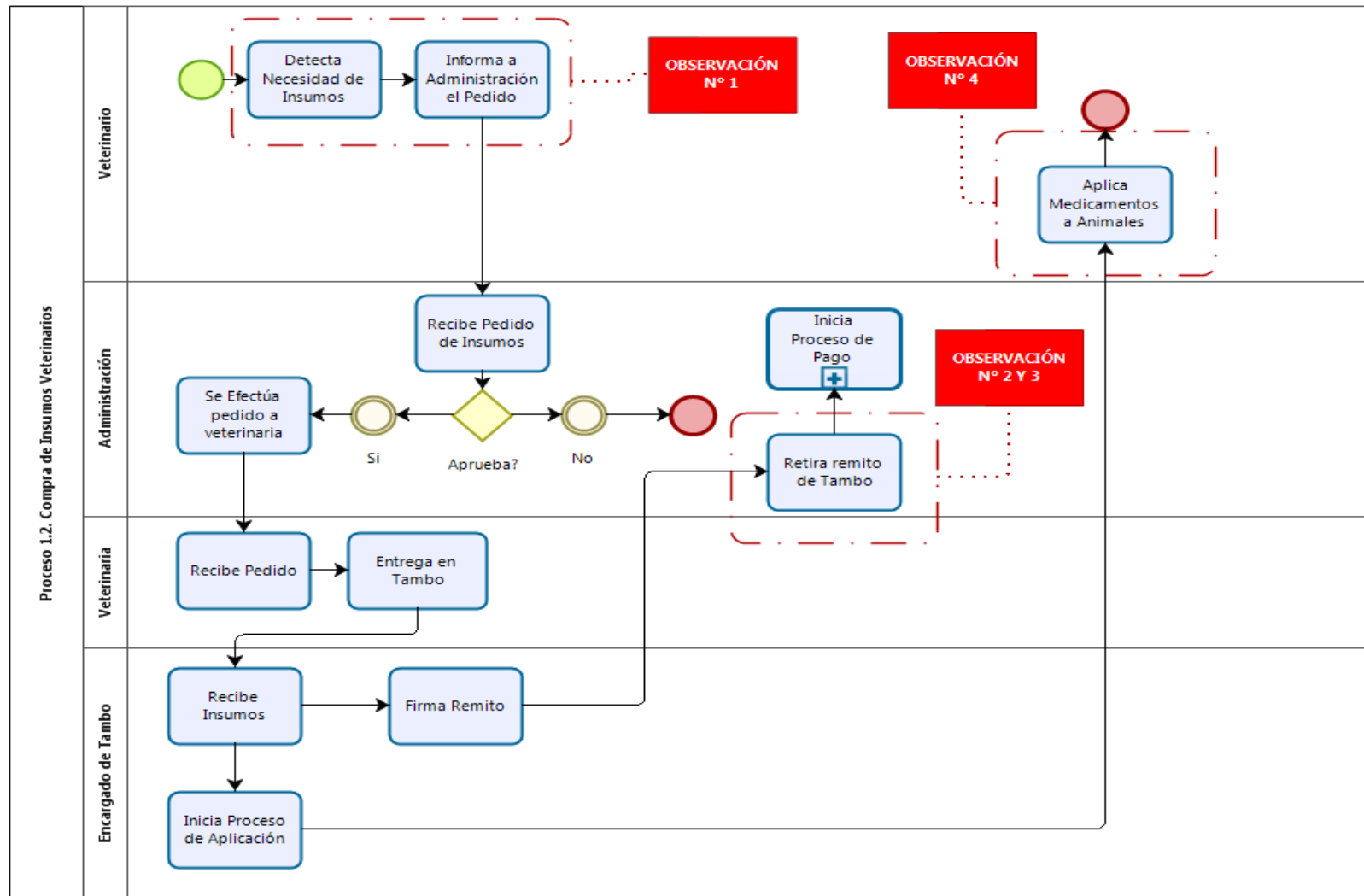
Tampoco existe registración de aplicación formalizada de medicamentos a los animales, estando a cargo de los encargados del tambo o del veterinario (Observación 4).

Posteriormente se da inicio al proceso de pago (Punto 5.2.7.3. Proceso 3: Pagos)

- **Observaciones**
- **Observación N° 1:** La empresa no cuenta con un sistema o una planilla de stock. Por ende, se desconoce la existencia actual, el vencimiento de los medicamentos, las causas de faltantes, etc.
- **Observación N° 2:** Los problemas de comunicación y traslado de documentación del campo a la administración, impide muchas veces cotejar

las facturas de cobranzas de los proveedores con la mercadería entregada. Esto brinda posibilidad, de diferentes errores y riesgos: el primero es de pagar más mercadería de la entregada efectivamente; el segundo riesgo es de que la veterinaria o proveedor entregue menos mercadería o mercadería diferente a la facturada o mercadería que no está en condiciones (vencida o con plazos de vencimientos cortos); y en tercer lugar, se da el riesgo de complot entre proveedor y encargado del campo, dejando espacio para la reventa, sustracción de medicamentos, etc.

- **Observación N° 3:** Los administradores no saben la cantidad de stock mínimo que se encuentra en el establecimiento, delegando la responsabilidad al veterinario. La falta de control de stock puede implicar pérdidas por roturas, por robo o por vencimiento de medicamentos. Considerando que estos insumos son costosos, las pérdidas económicas pueden ser considerables. Por otro lado, ante una emergencia de salud animal, en caso de no poseer el medicamento en tiempo, por falta o vencimiento, puede implicar la pérdida del animal, con lo cual económicamente no solo se ve el costo del animal sino también la proyección de producción.
- **Observación N° 4:** No realizan controles para saber si los insumos son aplicados a un animal determinado, por ejemplo la empresa no puede conocer si la disminución del stock de medicamento se debe a que una vaca está enferma o bien los medicamentos han sido hurtados, revendidos, entre otros.



Flujograma 2: Proceso 1.2. Compra de Insumos Veterinarios
(Fuente: Elaboración Propia)

5.4.7.1.3. *Proceso 1.3. Compra de Alimentación*

La empresa compra la alimentación para los terneros a una cooperativa local, este tipo de alimento es un balanceado especial que sirve para el desarrollo del animal en su etapa inicial (Punto 5.2.7.3. Proceso 3: Pagos)

Se utiliza la misma leche producida en el tambo para darle a las crías. Una vez que el animal pase a la categoría de novillo, se le combina el balanceado con un rollo de alfalfa, el cual es producido en el campo de la empresa, hasta 2017 se realizó con maquinaria y empleado propio, pero por un accidente laboral desde ese momento se terceriza la producción de rollos (Observación N° 1) (Punto 5.2.7.3. Proceso 3: Pagos)

En cuanto a la alimentación de las vacas de tambo, se les otorga picado de maíz, este alimento es sembrado por la empresa en campo propio, tercerizando el servicio de picado, arreglando el precio y el medio de pago (Observación N° 2 y 3). La empresa contrata a un tercero, con el cual ya posee acuerdo comercial, que accede con la picadora al campo, y lo almacena en silobolsa, quedando en el mismo campo (Punto 5.2.7.3. Proceso 3: Pagos)

- **Observaciones**

- **Observación N° 1:** La empresa cuenta con la maquinaria especializada para hacer rollos de alfalfa, sin embargo por falta de personal especializado desde 2017 la actividad se ha tercerizado. Se muestra a continuación los costos en los que incurre la empresa por tercerizar este servicio, teniendo en cuenta que al proveedor se le paga con el 10% de rollos producidos, pero la empresa desconoce la cantidad producida a priori y la cantidad que se lleva por falta de control formal, por ende la pérdida económica podría ser sustancial.

En el siguiente cuadro se muestran los costos de producción, y el costo de una pérdida del 5% en caso de que el tercerizado se lleve más rollos de los correspondientes, o bien que el empleado propio informe 5% más de rollos realizados, se obtienen los siguientes valores:

	Cant. de Rollos Producidos por año	Costo por Rollo	Precio promedio de rollo	Costo Final por producción	Faltante del 5%	
					Cant. de Rollos	Costo en \$ por faltante potencial
Tercerizado	100	10% de producción	\$ 3.000	\$30.000,00	5	\$ 15.000
Personal Propio	100	\$100 por rollo	\$ 150	\$15.000,00	5	\$ 750

Tabla 10: Costo diferenciado por producción y tercerización de rollos de alfalfa
(Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede observar la diferencia económica de producción es el doble entre tener personal propio y personal tercerizado. Por otro lado, el costo de potencial faltante por cualquier motivo (Pérdida, robos, calidad, etc.) (Estimado en un 5%) es de un 2000% entre el tercerizado y el personal propio.

Pr otro lado, en invierno cuando escasea la comida por los ciclos de cosecha, los productores de ganado compran a precios elevados la alfalfa por falta de alimento. Las estimaciones previas se hicieron con un precio promedio de invierno en plena escases alimentaria, que es el momento óptimo para vender la producción en caso de que exista sobrante.

Sin embargo, debido a la falta de control de consumo de alfalfa, la empresa no vende los rollos, y el dueño expresa que hay rollos que han

estado hasta 5 años en el campo por falta de consumo. Cada rollo tiene una duración de 18 meses máximo, por lo cual podría ser viable la reventa de estos, lo que permitiría cubrir ampliamente el costo de robo o pérdida en la producción.

- **Observación N° 2:** La empresa no cuenta con control de la cantidad de toneladas obtenidas del picado, pudiendo generar esto posibles excesos de pagos ya que no se cuenta con la producción total, principalmente debido a que el embolsado del picado se realiza en el campo y no siempre hay personas de la empresa supervisando el proceso.

Esto no permite estimar la necesidad o no de adquirir más cantidad de alimento o vender un excedente. Lo cual afecta la capacidad de la empresa de tomar decisiones comerciales que puedan ser más ventajosas.

- **Observación N° 3:** La empresa solo cuenta con un proveedor para realizar el picado. El mayor riesgo que corre es que si este proveedor no tiene disponibilidad de tiempo para realizar la actividad, se puede perder la propiedad alimenticia que posee la semilla. Por lo cual en caso de que suceda que el proveedor no pueda satisfacer la necesidad, la empresa se verá obligada a renegociar precio con otros proveedores, a riesgo de pagar un precio más alto o bien de no tener la calidad de servicio que le brinda el proveedor actual.

El problema es que no existe otro proveedor en la zona, por lo cual la falta de una planificación formal y acuerdos comerciales explícitos impide planificar la cosecha y asume riesgos de pérdida significativo.

5.4.7.2. Proceso 2: Ventas

5.4.7.2.1. Proceso 2.1. Venta de Leche

La empresa compradora de la leche, ubicada en la localidad de Etruria (a unos 40 km del establecimiento), es la encargada del transporte, el establecimiento cuenta con un tanque cisterna de 6500 lts, la leche debe ser retirada en no más de 2 días desde el ordeño para que conserve su calidad y evitar un sobrestock que sería imposible almacenar, y por ende debería ser tirado.

En el momento en que se realiza el traspaso del tanque al camión cisterna, no se encuentra ningún representante de la empresa para controlar que los litros remitidos sean los correctos (Observación N° 1), los camiones encargados de retirar el producto cuentan con un sistema de cerrado que cuenta la cantidad de litros que ingresan (Observación N° 2). Realizando la liquidación del mes anterior los días 20 o día hábil siguiente. No contando la empresa con una seguridad absoluta más que los remitos del camión cisterna.

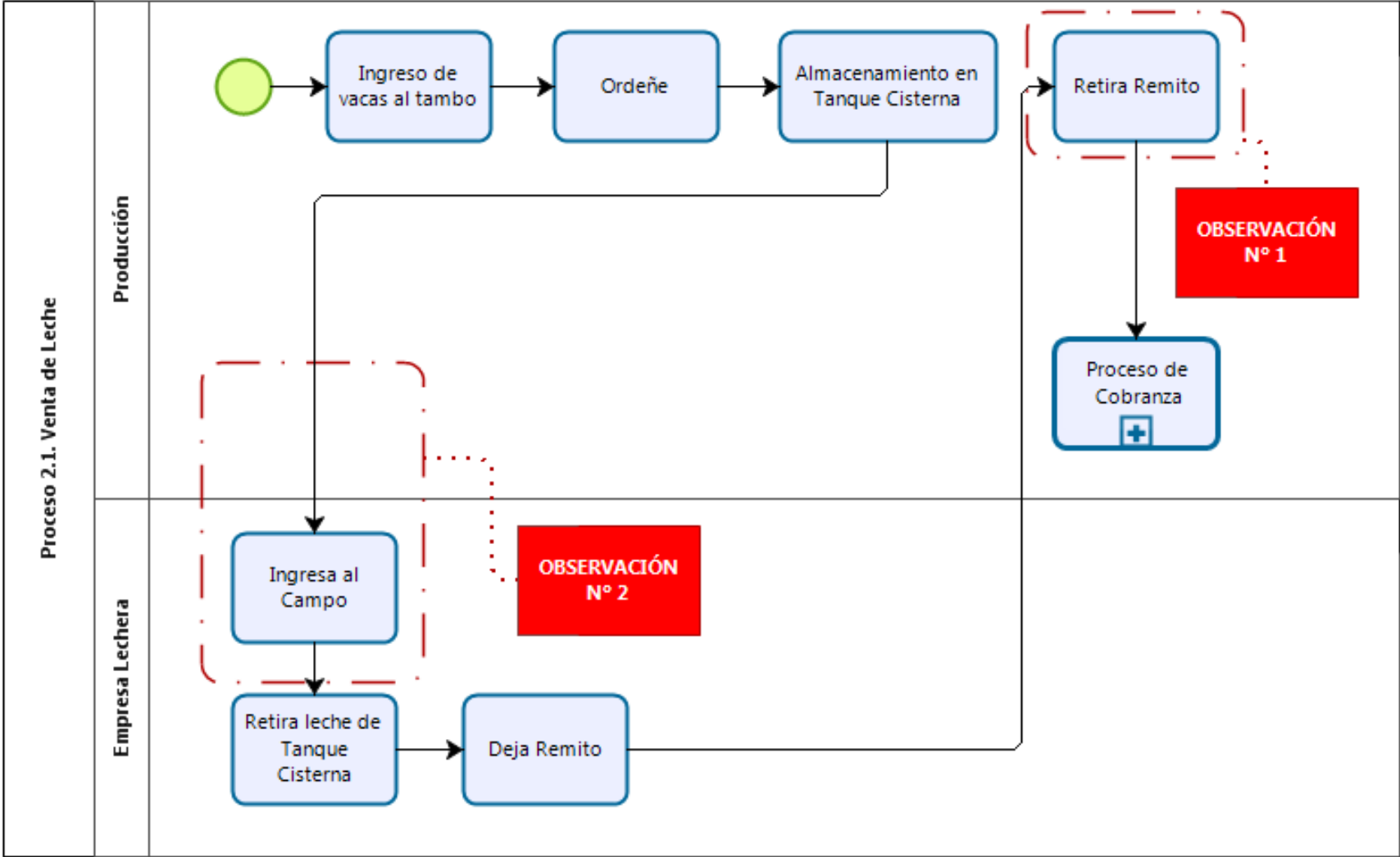
- **Observaciones**
- **Observación N° 1:** Al momento de que el camión cisterna retira la leche del tambo están presentes solamente el camionero, quien engancha la manguera a los tanques y retira la producción, deja el remito en el tanque y se retira del establecimiento. Como el retiro puede ser realizado en cualquier momento del día, no siempre el encargado del tambo está presente, por lo cual la empresa queda expuesta a que el camionero corte el contador en un momento determinado, realice el remito hasta esa cantidad de litros, y vuelva a iniciar el contador retirando el resto sin dejar el otro remito.

- **Observación N° 2:** La empresa no realiza un control de cantidad de leche producida internamente, sino que el registro queda sujeto a los remitos del camionero, el registro en sistema de la empresa lechera y su liquidación mensual, que a su vez posee una demora de 20 días.

La empresa posee una producción de aproximadamente 4500 litros diarios promedio, suponiendo un robo de 2% diario, que representaría menos de 0.5 lt. de producción por vaca (valor que es difícil de detectar en la variación de producción), la pérdida podría ascender a más de \$25.000 mensuales y \$300.000 anuales.

Condiciones	Precio x Lt (20/01/2019)	Cant. de Lt. Producidos x Día	Total Diario	Producción Mensual
Producción Diaria	\$ 9,40	4500	\$ 42.300,00	\$ 1.269.000,00
Robo del 2% de los litros	\$ 9,40	90	\$ 846,00	\$ 25.380,00
Cobranza - Robo				\$ 1.243.620,00

Tabla 11: Estimación de costo por robo de leche
(Fuente: Elaboración Propia)



Flujograma 3: Proceso 2.1. Venta de Leche
(Fuente: Elaboración Propia)

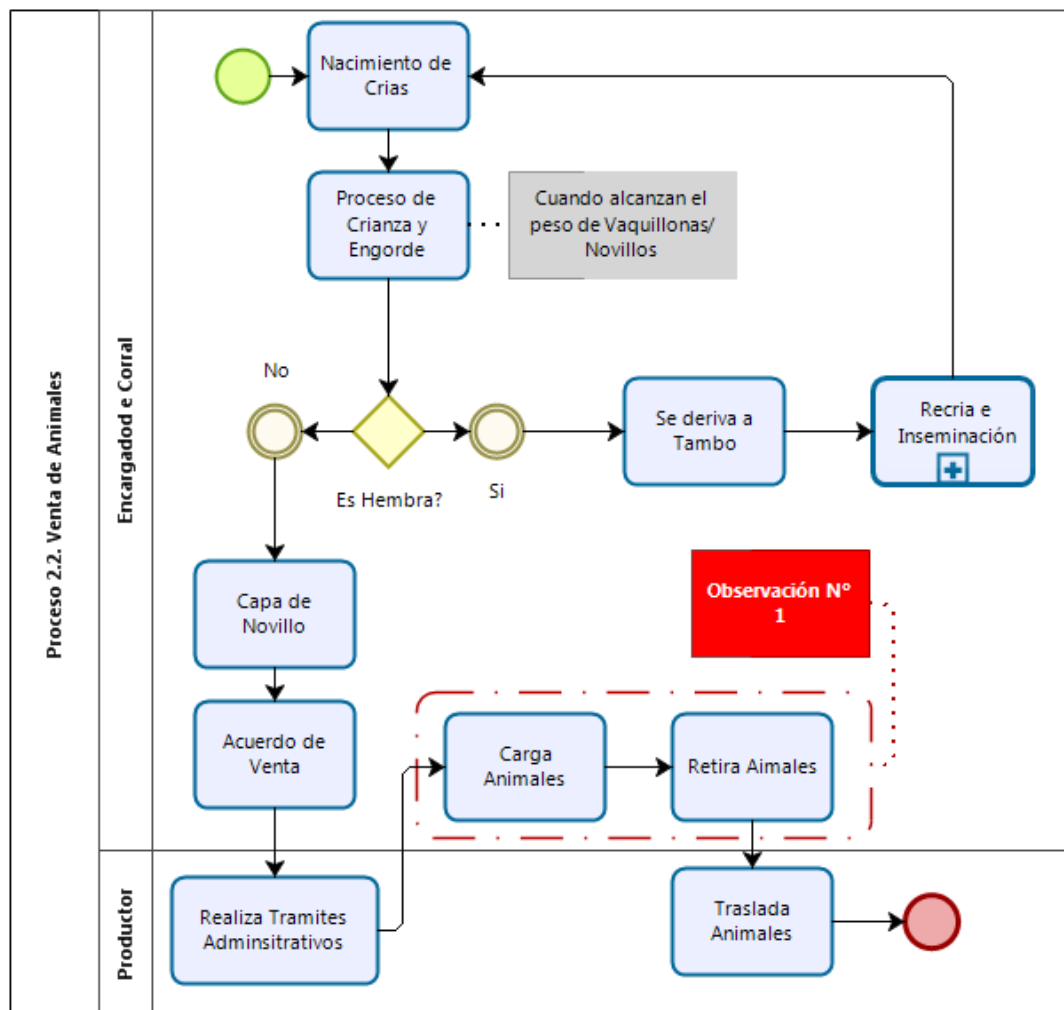
5.4.7.2.2. *Proceso 2.2. Venta de Animales*

Una vez que los terneros logran el peso de novillo, la empresa adopta una metodología de vender los novillos con un promedio de 200 kg, y quedarse con las vacas para insertarlas en el tambo.

Los novillos son vendidos a un productor cercano al establecimiento, el cual es el encargado de retirarlos en el campo de la empresa, cabe mencionar que durante la carga de los animales en algunos casos puede darse que no esté ninguno de los socios controlando, si no que este el tambero y el productor (Observación N° 1), si bien los animales deben estar registrados en SENASA y la venta legal de ser acompañada por una Guía de Traslado.

- **Observaciones**
- **Observación N° 1:** La falta de control por parte de la empresa al momento de la carga de los animales, implica el riesgo de generar fácilmente la venta de ganado no declarado a la empresa, o sea, una cuerdo de venta en negro de animales por parte del encargado al productor.

Debido a que el stock animal la empresa lo lleva mediante el registro de SENASA, si no se declara la cantidad de nacimientos e ingresos, que también es responsabilidad del encargado del tambo, la empresa corre riesgo de fraude en venta de animales en negro, juicios o demandas por venta de animales que no están en condiciones sanitarias optimas, sanción, multa y, en el peor de los casos, clausura por parte de SENASA.



Flujograma 4: Proceso 2.2. Venta de Animales
(Fuente: Elaboración Propia)

Proceso 3: Pagos

La empresa adopta un medio de pago dependiendo el proveedor y el producto, en el caso del balanceado, insumos veterinarios y demás productos que no son de importe significativo, la empresa solicita al proveedor que acerque la factura al área administrativa, la cual se coteja con el respectivo remito en caso de poseer, para luego realizar el pedido del cheque el cual es asentado en la factura de manera manual, quedando una copia en la oficina mientras que la original es llevada al estudio contable (Observación N° 1).

Cabe mencionar que el pedido de cheques se realiza en un acopio, el cual demora entre 24 y 48 horas en llegar a la empresa, pudiendo llegar a generar demoras en los pagos a proveedores no locales.

La empresa lleva un control de los cheques entregados, archivando las órdenes de pago del acopio, y anotando en ella el lugar de destino del cheque (Observación N° 2)

Por otro lado, el expellet de soja, se paga mediante canje de soja con la fábrica, la empresa pide de unas 30 tn para canjear por 20 tn de expeller. La empresa entrega el camión con la semilla a la empresa dedicada a la producción de aceite crudo de soja y envía el expeller. Es importante tener en cuenta que esta transacción es puramente canje, y no se maneja efectivo u otro medio de pago, y la cotización se realiza en base a los precios de Pizarra de Rosario del día de transacción.

La empresa durante el mes de febrero de cada año se enfrenta a un gran costo que es el picado del maíz, el cual es realizado por un productor de la zona, al ser un monto elevado y no realizarse mediante canje se pide financiación. La gerencia es la

encargada del pedido de cheques, de los cuales por una parte son pedidos a la empresa que es compradora de leche y por otro lado de un acopio al cual se le entrega cereal, cabe mencionar que se le otorga un plazo de hasta 6 meses de pago (Observación N° 2).

El precio del picado se acuerda con anterioridad, acordando el mismo por hectárea y por metro de silo bolsa. El productor que realiza el picado solicita que se le entregue combustible a cuenta para así poder empezar con el mismo en el establecimiento (Observación N° 2).

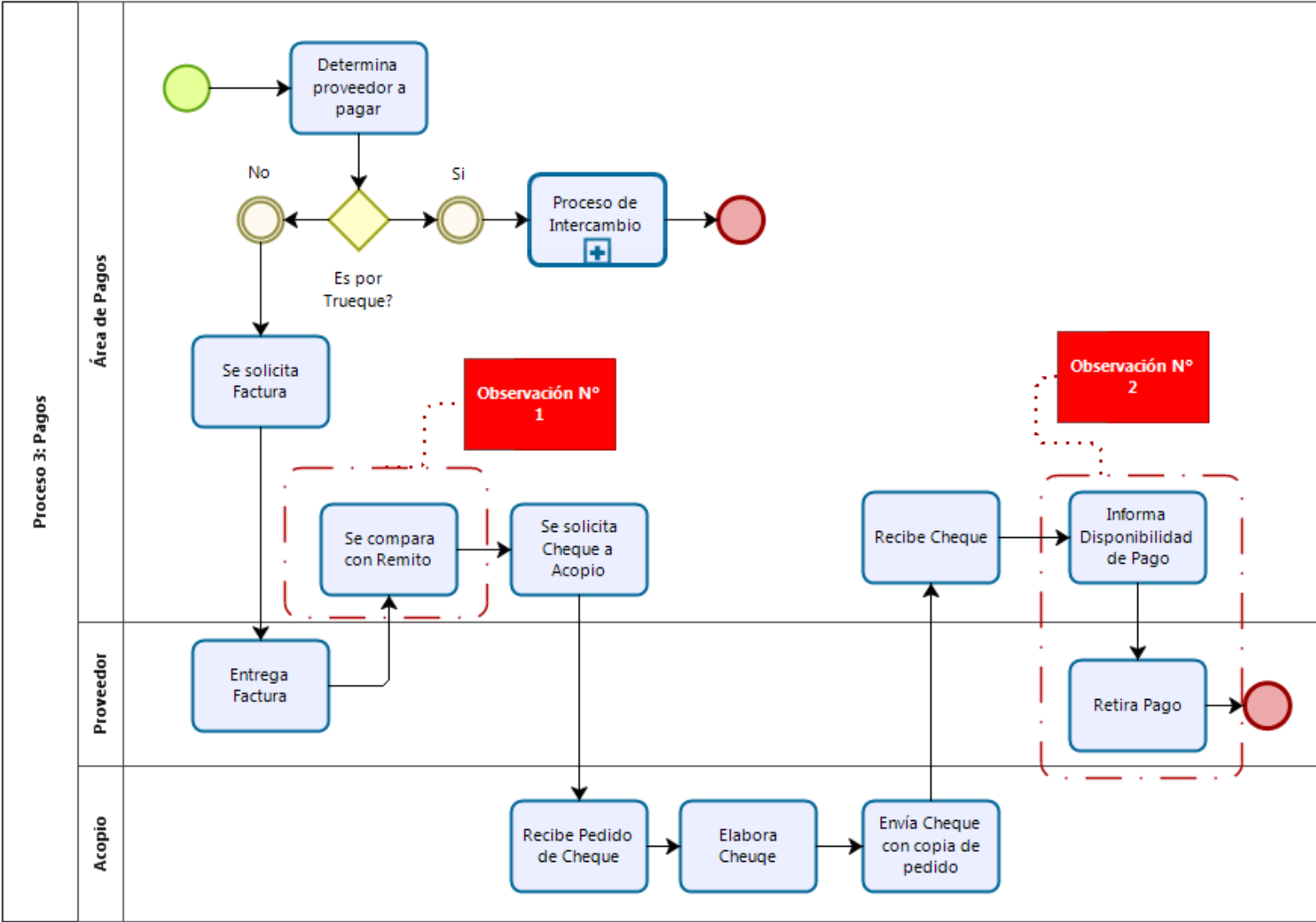
- **Observaciones**

- **Observación N° 1:** La empresa no cuenta con registros propios respecto de los cheques solicitados, cheques emitidos y cheques entregados. Solo puede acceder de manera remota a los cheques emitidos por las acopiadoras de cereales, y chequear con el registro informal que posee el encargado de pagos. Esto genera una brecha para la consecución de ilícitos en el manejo de cheques, administración fraudulenta u otros actos contravencionales para la empresa, que pueden implicar grandes pérdidas financieras.

La empresa posee la política de pagar a proveedores con cheques de terceros, y el único control que existe es la registración de origen del cheque y destino, lo cual es informal y se lleva a cabo en cuadernos que posee el administrador. Este nivel de informalidad puede implicar diferentes riesgos:

- a) Duplicación de pago de la misma factura.
- b) Falta de registración de pagos específicos.
- c) Imposibilidad de consulta rápida y eficiente de los pagos y gestión contable.

- d) Aunque se solicita recibo a los proveedores, si estos no lo emiten por lo motivo que fuera, la empresa pierde un documento de control significativo.
- **Observación N° 2:** Al realizar muchos pagos por medio de cheques y trabajar con diferentes acopio puede que no se encuentre fácilmente si la empresa entrego o no el pago, pudiendo realizar un doble pago a un mismo proveedor. La falta de un control sistematizado de los cheques solicitados y entregados, se corre el riesgo de que algún cheque se extraviara en el mejor de los casos o sea sustraído en el peor de los casos.



Flujograma 5: Proceso 3: Pagos
(Fuente: Elaboración Propia)

5.4.7.3. Proceso 4: Cobranzas

5.4.7.3.1. Proceso 4.1: Cobranzas de Leche

La empresa tiene por un lado el cobro de la venta de leche, en este caso es cobrada en cheques, los cuales se solicita que se hagan por importes específicos para poder realizar pagos a proveedores. El arreglo del precio se define durante los días 10 aproximadamente de cada mes, este precio es que regirá para el mes anterior (Observación N° 1).

La leche puede ser decomisada en caso de contener antibióticos o alto índice de bacterias, sin previa comunicación a la gerencia, detectando este faltante de leche en el momento de la liquidación. (Observación N° 2)

Al momento de recibir la liquidación, el área administrativa constata que las sumas de los remitos coincidan con esta, en caso de encontrar diferencia se le informa a la empresa compradora de leche, pudiendo en este caso ser diferencias de días de salida del tambo y entrada a la fábrica.

Una vez controlada y que este correcta, se lleva los papeles al estudio contable donde son cargados a sistema para los correspondientes impuestos.

- **Observaciones**
- **Observación N° 1:** al cobrar toda la producción de un mes, a los 20 días del mes siguiente, en caso de que la empresa que compra le leche este en dificultades de pago o este en una situación financiera complicada, a la empresa le representa un gran porcentaje de perdida de dinero, generando de esta manera un gran problema financiero para hacer frente a los proveedores.

- **Observación N° 2:** La falta de control interno de la calidad de la leche puede generar una perdida innecesaria. Ya que la empresa queda a merced de los controles e informes de la empresa láctea para determinar la calidad de la leche.

5.4.7.3.2. Proceso 4.2: Cobranzas de Animales

Las ventas de novillos se realizan a un único productor cercano al establecimiento, el cual a veces es acompañado por uno de los socios para el respectivo pesaje de los animales, para luego ser llevado al área administrativa y realizar la liquidación para el cobro, tomando como precio de referencia el mercado de liniers al día de la venta. Una vez realizada la liquidación se le otorga un plazo de cuarenta días para el pago, siendo este únicamente cheques.

En algunas ocasiones no se realiza en tiempo las liquidaciones demorando más tiempo para el cobro (Observación N°1)

- **Observaciones**
- **Observación N° 1:** La falta de control en la liquidación de cobranzas de animales puede generar demoras e incluso pérdidas económicas significativas para la empresa.

5.4.7.4. Proceso 5: Producción y Stock

5.4.7.4.1. Proceso 5.1. Producción y Stock de Leche

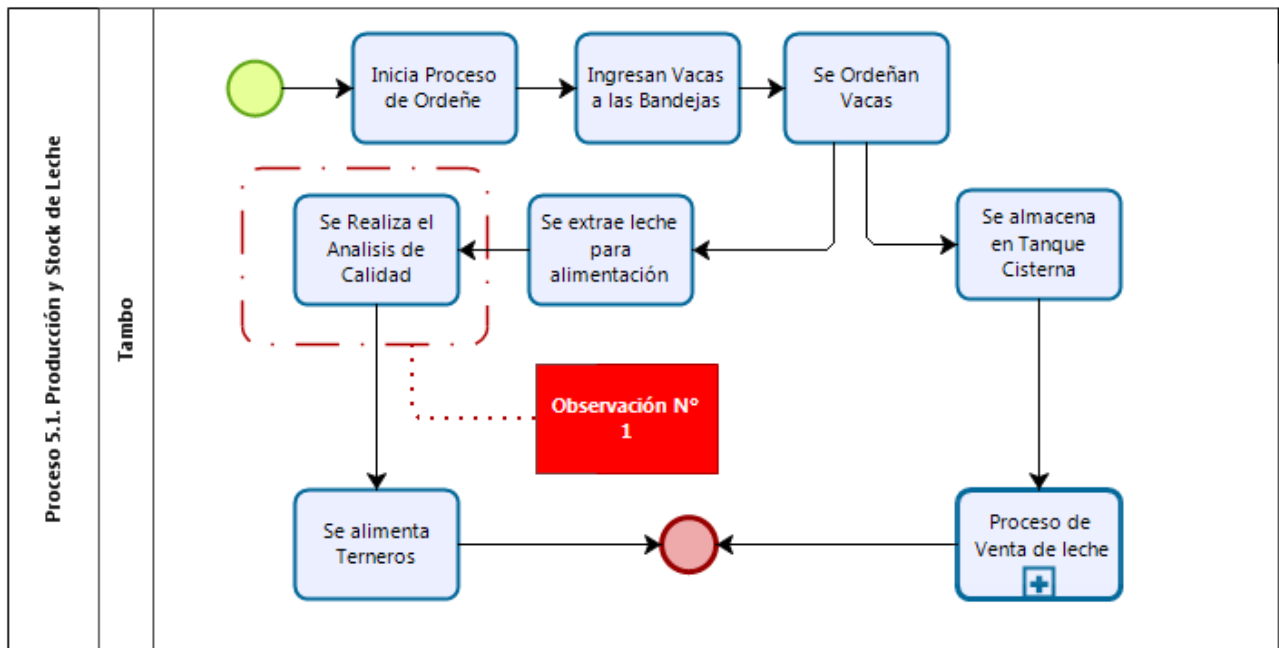
La producción de leche se realiza en un establecimiento propio de la empresa, el cual cuenta con 8 bajadas para ordeñar, realizándolo dos veces por día en horarios propuestos por el veterinario, actualmente la empresa cuenta con 170 vacas aproximadamente para ordeñar.

La leche se almacena en un tanque de frío de una capacidad de 6500 lts, el cual son aproximadamente de 3 a 4 ordeñes, debido a que la leche una vez extraída de la vaca debe ser depositada en el tanque cisterna el mismo debe ser vaciado en no más de 2 días para evitar un sobrestock, y evitar pérdidas por falta de capacidad de almacenamiento.

Parte de la producción es destinada a los terneros, esta leche debe ser analizada para verificar que esté libre de cualquier enfermedad (Observación N° 1)

Tres son las personas que se encuentran en el establecimiento para realizar todas las actividades diarias, dos de ellos dedicados al ordeño y cuidado de los animales, mientras que el otro se dedica a la alimentación de la hacienda y al mantenimiento del campo, ya sea alambrados, boyeros, arreglar los caminos, etc.

- **Observaciones**
- **Observación N° 1:** Los controles de sanidad de la leche no se realizan periódicamente, por lo cual se corre el riesgo de enfermar a los terneros como de que el proveedor descarte la leche por bacterias sin contar con respaldo propio.



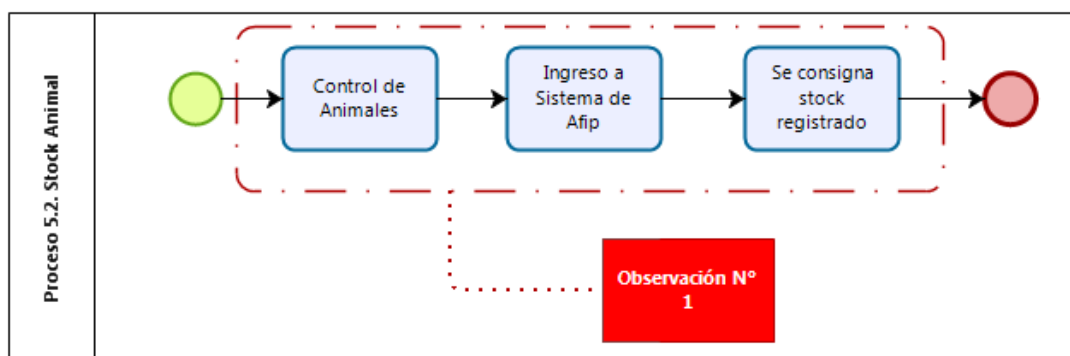
Flujograma 6: Proceso 5.1. Producción y Stock de Leche
(Fuente: Elaboración Propia)

5.4.7.4.2. *Proceso 5.2. Stock Animal*

En cuanto al stock de hacienda la empresa realiza un control de existencias mediante la web de AFIP, cabe destacar que en esta plataforma se informan todos los movimientos concernientes que se realizan en SENASA, pudiendo el productor hacer todo los tramites ya sea, sacar guías, cambios de categorías ingreso de animales nuevos provenientes de otros establecimientos, lo único que no permite realizar esta plataforma es informar nacimientos, para lo cual se debe llamar a un veterinario que los debe vacunar e informar quedando cargados en la web. La empresa no lleva un control de existencias interno por medios de planillas u otro elemento (Observación N° 1)

Uno de los 2 socios es el encargado de recorrer diariamente el tambo, y tratando de informar los nacimientos y el stock de animales aproximados que se encuentran en stock.

- **Observaciones**
- **Observación N° 1:** La empresa no realiza controles internos formales sobre el stock animal, confía en los registros de SENASA y Afip para esto. Sin embargo, debido a que la carga de las crías lo debe realizar un veterinario, puede suceder que estas no estén declaradas adecuadamente, con lo cual esos animales no pueden ser comercializados por no poseer registro legal.



Flujograma 7: Proceso 5.2. Stock Animal
(Fuente: Elaboración Propia)

5.4.7.4.3. *Proceso 5.3. Stock Insumos Veterinarios*

Estos insumos contemplan tanto los insumos veterinarios como los utilizados para la limpieza y mantenimiento del tambo, el proveedor se dirige al establecimiento el cual es recibido por el encargado, este es quien realiza el pedido y solicita el remito para luego llevar a la administración.

La empresa no cuenta con un amplio stock de estos productos si no el mínimo requerido para casos de urgencia, al no poseer un sistema de control de stock o de aplicación los faltantes puede ocasionar pérdidas económicas generadas por robos o hurtos.

Uno de los socios es el encargado de recorrer periódicamente el establecimiento y verificando la existencia de los productos, el cual en caso de detectar faltantes puede solicitar al área administrativa que envíe un pedido al proveedor.

Tampoco se cuenta con conocimiento de fecha de vencimiento de los productos, los cuales pueden generar desde la mala aplicación a un animal al no generar el efecto deseado, como así también una pérdida financiera por no poder cambiarlo al proveedor.

- **Observaciones**
- **Observación N° 1:** La empresa no cuenta con sistema de stock, el cual generaría futuras pérdidas por vencimiento de los productos, o la no aplicación a tiempo en caso de faltante del mismo.
- **Observación N° 2:** Son dos los encargados de realizar los pedidos de insumos, el encargado del tambo por un lado el cual debe presentar el remito en el área administrativa el cual solo coteja con la factura no con los

productos entregados, pudiendo general en este caso una facturación indebida.

5.4.8. *Observaciones y Riesgos*

A continuación se sistematiza la información previamente expuesta, de manera de poder obtener un panorama general en relación a los problemas que existen actualmente en la empresa y que fueron detectados como observaciones, y los riesgos en los cuales incurre la organización por los mismos.

Es importante tener en cuenta, que a partir de este reconocimiento inicial se podrán realizar recomendaciones profesionales acorde a las necesidades organizacionales como a la disponibilidad de la dirección de esta para realizar cambios.

Proceso	Procedimiento	Observación	Riesgo
Compra	Proceso 1.1. Compra de Animales	Observación N° 1: Falta de Evaluación de precio promedio o estimado	Pagar sobreprecio por animales. Perdida financiera.
		Observación N° 2 Falta de control de sanidad	Propagación de una enfermedad que contagie a todo la hacienda. Perdida de certificados de SENASA
		Observación N° 2 No declaración de animales en SENASA	Multas económicas. Imposibilidad de sacar guías para ventas
	Proceso 1.2. Compra de Insumos Veterinarios	Observación N° 1 Falta de sistema de stock	Vencimiento de stock veterinario. Perdida financiera. Robos. Problemas con sanidad animal.
		Observación N° 2 Falta de comunicación	Imposibilidad de cotejar factura con remito Riesgo de fraudes
		Observación N° 3: Falta de control administrativo	Desconocimiento de administración del stock veterinario.
		Observación N° 4 Falta de controles de aplicación	Robos o hurtos de medicamentos Perdida de medicamentos por vencimientos
	Proceso 1.3. Compra de Alimentación	Observación N° 1 Falta de personal	Aumento de costos Robo de rollos
		Observación N° 2 Falta de estimación de stock de picado	Generación de sobrestock y perdida por mercadería en mal estado
		Observación N° 3 Pocos proveedores de picado	Pagar sobreprecios Disponibilidad de tiempo
Venta	Proceso 2.1. Venta de Leche	Observación N° 1 Falta de controles	Retiros no registrados
		Observación N° 2 Falta de control de cantidad	Robos de mercadería
	Proceso 2.2. Venta de Animales	Observación N° 1 Falta de control	Ventas por parte del encargado sin declarar
Pagos	Pagos	Observación N° 1 Informalidad en la registración de cheques	Duplicación de pagos. Demora en pagos. Demoras en verificaciones.

Proceso	Procedimiento	Observación	Riesgo
		Observación N° 2: Falta de registraci3n de cheques	Falta de registraci3n para controles
Cobranza	Proceso 4.1: Cobranzas de Leche	Observaci3n N° 1 demora en la cobranza	Muchos d3as de espera para el cobro Posible gran p3rdida financiera en caso de no cobrar
		Observaci3n N° 2 Falta de control de calidad	No contar con documentaci3n en caso de descuento por calidad
	Proceso 4.2: Cobranzas de Animales	Observaci3n N° 1 Falta de control de liquidaci3n de cobranzas	Demora en cobranzas. P3rdida econ3mica para la empresa
Producci3n y Stock	Proceso 5.1. Producci3n y Stock de Leche	Observaci3n N° 1 Falta de control de sanidad	Enfermar a los terneros mientras consumen la leche Decomiso de leche del proveedor sin documentaci3n de respaldo
	Proceso 5.2. Stock Animal	Observaci3n N° 1 Falta de control de stock	Posible sanci3n y multa de SENASA por falta de registro adecuado. Falta de registraci3n de nuevos nacimientos, imposibilidad de venta de animales.
	Proceso 5.3. Stock Insumos Veterinarios	Observaci3n N° 1 Falta de sistema de stock	Faltantes por hurtos y posible mala aplicaci3n de un medicamento vencido
		Observaci3n N° 2 Falta de Formalidad en pedidos	Sobrefacturaci3n de los productos , medicamentos que no son los pedidos.

Tabla 12: Observaciones de Procesos y Riesgos
(Fuente: Elaboraci3n Propia)

5.5. Conclusiones Diagnosticas

5.5.1. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Trayectoria de 30 años en el mercado local - Diversidad de servicios y producción. - Cartera de clientes fijos para tambo y animales. - Producción de leche de alta calidad y en campo propio. - Infraestructura y maquinaria propia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta contracción de la información y toma de decisiones en los socios dueños. - Falta de formalidad en las actividades comerciales. - Registros informales y/o escasos, en algunos casos inexistentes, en relación a los procesos administrativos contables. - Disponibilidad de la gerencia a intervenir los procesos administrativos contables
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de demanda de servicios agropecuarios por parte de productores locales. - Crecimiento de la actividad ganadera - Devaluación del peso frente a la divisa extranjera, mejora el rendimiento económico de los cereales. - Disminución de cantidad de tambos y aumento del precio de leche cruda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Situación de inestabilidad política económica - Alta dependencia de la actividad agrícola al clima. - Altos índices de inflación. - Aumento de las retenciones a los cereales. - Aumento de la competencia en servicios de siembra, fumigación y cosecha.

*Tabla 13: Matriz FODA
(Fuente: Elaboración Propia)*

5.5.2. Conclusiones

Al contar con una amplia trayectoria esta abastecida de una experiencia en el rubro, manteniendo una idea de empresa familiar teniendo como principal deficiencia la informalidad de los procesos.

Reducción de costos de producción al tener maquinaria propia.

La dirección se encuentra en momentos de saturación, ya que todas las decisiones tienen que pasar por esta área, no habiendo una separación de funciones que simplifique este sistema

Acceso al crédito facilita la capacidad de los competidores de adquirir maquinaria, lo cual puede generar una baja en los clientes.

Aumento sostenido del precio de la leche debido a la escases del sector, generando una oportunidad para realizar inversiones e incrementar la producción.

Al contar con varias actividades se pueden complementar las mismas para solventar algunos gastos, como por ejemplo la producción propia de maíz entregada a los animales, canjes realizados de soja con expellet de soja, producción de rollos de alfalfa.

La empresa tiene muchos alquileres de inmuebles rurales los cuales están fijados en quintales de soja, por eso es indispensable que la empresa cuente con la semilla a la hora de pagarlo, evitando de esta manera tener que realizar desembolsos de dinero y, consecuente pérdida de liquidez, si a la fecha de pago la oleaginosa está en un precio alto.

La incertidumbre económica tanto nacional, situaciones políticas, como internacional, guerra comercial EEUU y China, están generando una baja considerable

en el precio de la soja, estando en los niveles históricos más bajos, como contrapartida el aumento del tipo de cambio genera un aumento en el precio de la soja pero como contrapartida aumentando las deudas contraídas con los proveedores en dólares, principalmente agroquímicos.

5.5.3. Carta de Recomendaciones

Proceso	Procedimiento	Observación	Riesgo	Recomendación
Compra	Proceso 1.1. Compra de Animales	Observación N° 1: Falta de Evaluación de precio promedio o estimado	Pagar sobreprecio por animales. Pérdida financiera.	Realizar un análisis de precio del Mercado de Liniers previo a cada compra. Observar tendencias en mercado.
		Observación N° 2 Falta de control de sanidad	Propagación de una enfermedad que contagie a toda la hacienda. Pérdida de certificados de SENASA	Sistematizar controles de sanidad previa a la compra. Analizar proveedores de ganado. Requerir documentación de sanidad: Guías de SENASA
		Observación N° 2 No declaración de animales en SENASA	Multas económicas. Imposibilidad de sacar guías para ventas	Formalización del proceso de Ingresos de animales al tambo. Control de nuevos ingresos y de stock anual periódico.
	Proceso 1.2. Compra de Insumos Veterinarios	Observación N° 1 Falta de sistema de stock	Vencimiento de stock veterinario. Pérdida financiera. Robos. Problemas con sanidad animal.	Control de Stock de insumos veterinario. Control periódico de vencimiento para recambio.
		Observación N° 2 Falta de comunicación	Imposibilidad de cotejar factura con remito Riesgo de fraudes	Registración online de remitos, ingresos de insumos, egreso de insumos.
		Observación N° 3: Falta de control administrativo	Desconocimiento de administración del stock veterinario.	Registración y control online ingresos de insumos, egreso de insumos y stock.
		Observación N° 4 Falta de controles de aplicación	Robos o hurtos de medicamentos Pérdida de medicamentos por vencimientos	Registración y control online de aplicaciones y stock.
	Proceso 1.3. Compra de Alimentación	Observación N° 1 Falta de personal	Aumento de costos Robo de rollos	Planificación de producción de rollos. Control de producción.
		Observación N° 2 Falta de estimación de stock de picado	Generación de sobrestock y pérdida por mercadería en mal estado	Control de producción. Planificación de consumo y Compra/Venta por producción
		Observación N° 3 Pocos	Pagar sobrepuestos	Evaluación de proveedores.

Proceso	Procedimiento	Observación	Riesgo	Recomendación
		proveedores de picado	Disponibilidad de tiempo	Aplicación de cartera de proveedores
Venta	Proceso 2.1. Venta de Leche	Observación N° 1 Falta de controles	Retiros no registrados	Instalación de Caudalimetro de leche. Control de mediciones diarias.
		Observación N° 2 Falta de control de cantidad	Robos de mercadería	
	Proceso 2.2. Venta de Animales	Observación N° 1 Falta de control	Ventas por parte del encargado sin declarar	Control de stock animal periódico.
Pagos	Pagos	Observación N° 1 Informalidad en la registración de cheques	Duplicación de pagos. Demora en pagos. Demoras en verificaciones.	Registración digital de cheques solicitados, entregados y cobrados.
		Observación N° 2: Falta de registración de cheques	Falta de registración para controles	Control de registración cheques
Cobranza	Proceso 4.1: Cobranzas de Leche	Observación N° 1 demora en la cobranza	Muchos días de espera para el cobro Posible gran pérdida financiera en caso de no cobrar	Control de gestión de pagos. Evaluación de nuevos clientes
		Observación N° 2 Falta de control de calidad	No contar con documentación en caso de descuento por calidad	Realización de controles periódicos de calidad en leche entregada. Control por muestra.
	Proceso 4.2: Cobranzas de Animales	Observación N° 1 Falta de control de liquidación de cobranzas	Demora en cobranzas. Pérdida económica para la empresa	Control de liquidación de cobranzas. Seguimiento de cobranzas.
Producción y Stock	Proceso 5.1. Producción y Stock de Leche	Observación N° 1 Falta de control de sanidad	Enfermar a los terneros mientras consumen la leche Decomiso de leche del proveedor sin documentación de respaldo	Realización de controles periódicos de calidad en leche entregada. Control por muestra Control de decomiso con documentación.
	Proceso 5.2. Stock Animal	Observación N° 1 Falta de control de stock	Posible sanción y multa de SENASA por falta de registro adecuado. Falta de registración de nuevos nacimiento,	Control de registración de animal. Control de stock periódico animal.

Proceso	Procedimiento	Observación	Riesgo	Recomendación
			imposibilidad de venta de animales.	
	Proceso 5.3. Stock Insumos Veterinarios	Observación N° 1 Falta de sistema de stock	Faltantes por hurtos y posible mala aplicación de un medicamento vencido	Control periódico de aplicaciones de medicamentos
		Observación N° 2 Falta de Formalidad en pedidos	Sobrefacturación de los productos medicamentos que no son los pedidos.	Cotejar el remito con la facturación Controles de stock frecuentes Verificar la aplicación mediante planillas de exel

Tabla 14: Carta de Recomendaciones
(Fuente Elaboración Propia)

Capítulo VI: Propuesta Profesional

6.1. Etapa Estratégica

6.1.1. Introducción

Conociendo la empresa Cerutti Jorge y Adalberto SH, identificando las falencias en los procesos administrativos contables, pudiendo dar lugar a diferentes pérdidas para la empresa ya sea económicas o financieras, dando lugar a actos ilícitos que no son detectables para la empresa.

En base a estos problemas y falencias detectadas se presenta una propuesta que brinda la posibilidad de reducir las potenciales pérdidas y mejorar el funcionamiento de la empresa para una mayor eficiencia, luego se desarrollaran diferentes herramientas para la consecución de los procesos nuevos establecidos, como así también la capacitación al personal de todas las áreas logrando el cumplimiento de las nuevas actividades propuestas.

6.1.2. Respuesta de la Empresa para las propuestas

Proceso	Procedimiento	Observación	Recomendación	Respuesta de la Empresa
Compra	Proceso 1.1. Compra de Animales	Observación N° 1: Falta de Evaluación de precio promedio o estimado	Realizar un análisis de precio del Mercado de Liniers previo a cada compra. Observar tendencias en mercado.	Aprobado
		Observación N° 2 Falta de control de sanidad	Sistematizar controles de sanidad previa a la compra. Analizar proveedores de ganado. Requerir documentación de sanidad: Guías de SENASA	Aprobado
		Observación N° 2 No declaración de animales en SENASA	Formalización del proceso de Ingresos de animales al tambo. Control de nuevos ingresos y de stock anual periódico.	Aprobado
	Proceso 1.2. Compra de Insumos Veterinarios	Observación N° 1 Falta de sistema de stock	Control de Stock de insumos veterinario. Control periódico de vencimiento para recambio.	Aprobado
		Observación N° 2 Falta de comunicación	Registración online de remitos, ingresos de insumos, egreso de insumos.	Aprobado
		Observación N° 3: Falta de control administrativo	Registración y control online ingresos de insumos, egreso de insumos y stock.	Aprobado
		Observación N° 4 Falta de controles de aplicación	Registración y control online de aplicaciones y stock.	Aprobado
	Proceso 1.3. Compra de Alimentación	Observación N° 1 Falta de personal	Planificación de producción de rollos. Control de producción.	Aprobación sujeta a costo de capacitación y disponibilidad de recursos humanos, y evaluación de costo/oportunidad.

Proceso	Procedimiento	Observación	Recomendación	Respuesta de la Empresa
		Observación N° 2 Falta de estimación de stock de picado	Control de producción. Planificación de consumo y Compra/Venta por producción	Rechazado por imposibilidad de estimación (dijo que es imposible estimar las vacas que pueden llegar a estar en ordeño en esa época sabiendo que las preñadas comen otra comida)
		Observación N° 3 Pocos proveedores de picado	Evaluación de proveedores. Aplicación de cartera de proveedores	Aprobación sujeta a que existan mas proveedores
Venta	Proceso 2.1. Venta de Leche	Observación N° 1 Falta de controles	Instalación de Caudalímetro de leche. Control de mediciones diarias.	Aprobación sujeta a presupuesto de compra, instalación y costo/oportunidad
		Observación N° 2 Falta de control de cantidad		
	Proceso 2.2. Venta de Animales	Observación N° 1 Falta de control	Control de stock animal periódico.	Aprobación sujeta a disponibilidad de tiempo
Pagos	Pagos	Observación N° 1 Informalidad en la registración de cheques	Registración digital de cheques solicitados, entregados y cobrados.	Aprobado
		Observación N° 2: Falta de registración de cheques	Control de registración cheques	Aprobado
Cobranza	Proceso 4.1: Cobranzas de Leche	Observación N° 1 demora en la cobranza	Control de gestión de pagos. Evaluación de nuevos clientes	Aprobado
		Observación N° 2 Falta de control de calidad	Realización de controles periódicos de calidad en leche entregada. Control por muestra.	Aprobado sujeta a disponibilidad de tiempo
	Proceso 4.2: Cobranzas de Animales	Observación N° 1 Falta de control de liquidación de cobranzas	Control de liquidación de cobranzas. Seguimiento de cobranzas.	Aprobado

Proceso	Procedimiento	Observación	Recomendación	Respuesta de la Empresa
Producción y Stock	Proceso 5.1. Producción y Stock de Leche	Observación N° 1 Falta de control de sanidad	Realización de controles periódicos de calidad en leche entregada. Control por muestra Control de decomiso con documentación.	Aprobado, sujeto a disponibilidad de tiempo
	Proceso 5.2. Stock Animal	Observación N° 1 Falta de control de stock	Control de registraci3n de animal. Control de stock peri3dico animal.	Aprobado
	Proceso 5.3. Stock Insumos Veterinarios	Observaci3n N° 1 Falta de sistema de stock	Control peri3dico de aplicaciones de medicamentos	Aprobado
		Observaci3n N° 2 Falta de Formalidad en pedidos	Cotejar el remito con la facturaci3n Controles de stock frecuentes Verificar la aplicaci3n mediante planillas de excel	Aprobado

6.2. Etapa Táctica

6.2.1. Proceso Compra

6.2.1.1. Proceso 1.1. Compra de Animales

6.2.1.1.1. Cambios en el Proceso

En lo que respecta al proceso de compra se implementaron los siguientes cambios:

- a) En primera instancia, antes de realizar la negociación de compra de animales, se debe realizar la verificación de precios de acuerdo a la Pizarra del Mercado de Liniers, tomando datos como: fecha de compra, precio mínimo y máximo, precio promedio del día, y precio promedio de la semana previa, todo lo cual se deberá Registrar en la Herramienta N° 1.

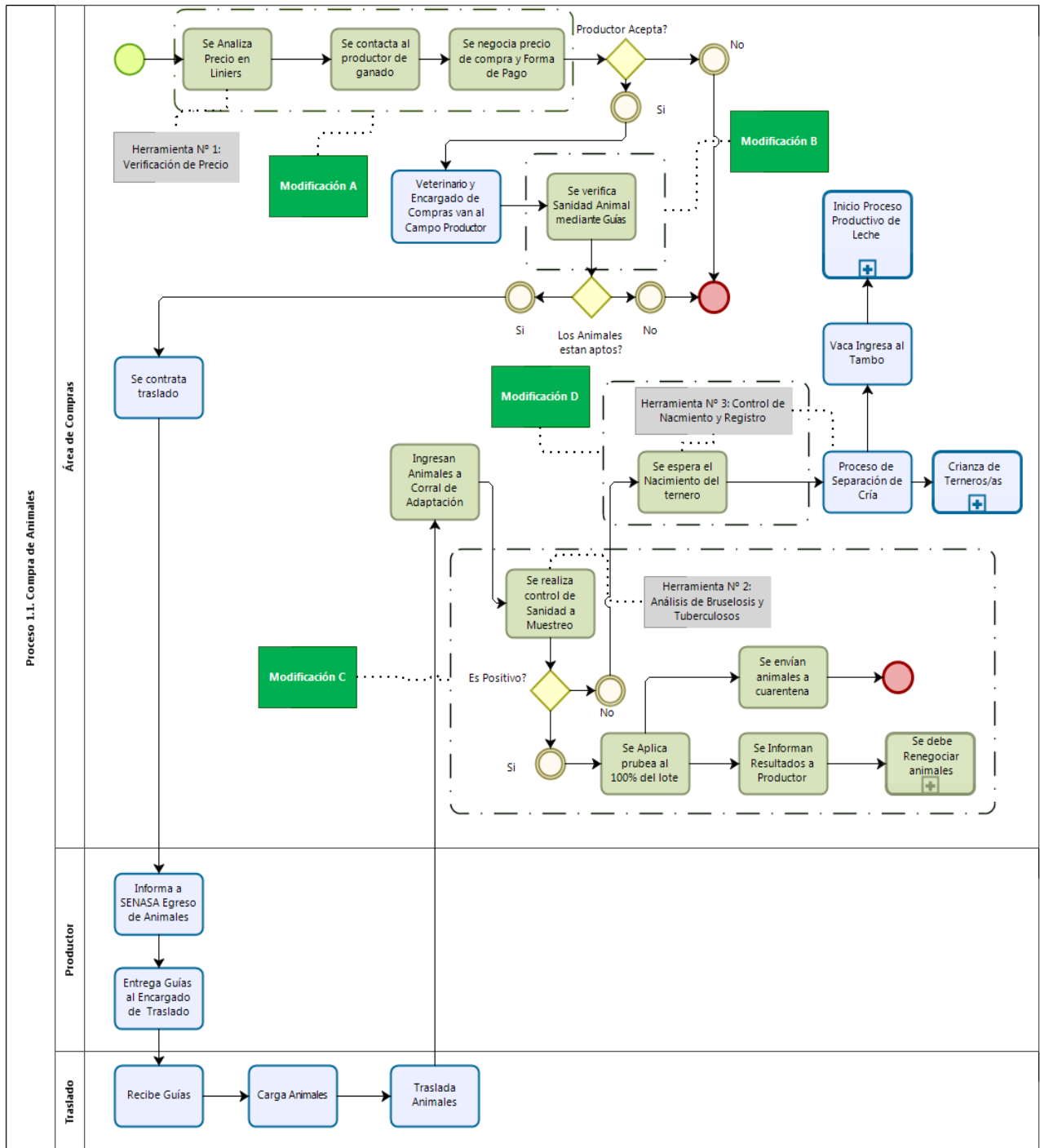
Esto permitirá que la empresa no solo logre una mejor negociación en precios con el productor, sino que también podrá observar el comportamiento del mercado en general, detectando si está en baja o alza, pudiendo mejorar las dediciones comerciales postergando o aprestando la compra de acuerdo a las condiciones dadas.

- b) En segunda instancia, tanto veterinario como dueño deben verificar que el producto pueda realizar efectivamente las guías garantizando que SENASA certifica la sanidad del campo.
- c) Al ingresar el Ganado comprado al Corral de Adaptación, se debe realizar un muestro de los animales (Estableciendo como mínimo muestral 10 animales). En caso de que alguna de estas pruebas de positivo, se deberá realizar la prueba a todo el lote comprado. Toda esta información deberá ser consignada por el Veterinario Responsable en la Herramienta N° 2.

Por otro lado, en caso de que el análisis de positivo, se deberá informar a los productos la enfermedad de los animales, renegociar los animales que no pueden ser productivos, y enviar a cuarentena los animales enfermos para evitar contagio y brindarles los tratamientos correspondientes.

- d) Debido a que la empresa siempre compra Vaquillonas (vacas preñadas), al momento del nacimiento el veterinario deberá realizar el control de sanidad de los terneros y registrarlos en SENASA. Para lograr un control exhaustivo de los animales nuevos, se utilizara la Herramienta N° 3, donde se consigna la información pertinente y la registración.

6.2.1.1.2. Flujograma



Flujograma 8: Proceso 1.1. Actualizado: Compra Animal (Fuente: Elaboración Propia)

6.2.1.1.3. Herramientas

6.2.1.1.3.1. Herramienta N° 1: Verificación de Precios

VERIFICACIÓN DE PRECIOS				
Fecha				
	Precio de Día			Precio Promedio Semana Previa
	Minimo	Maximo	Promedio	De: __/__/____ A: __/__/____
VAQUILLONAS EyB M.351/390				
VAQUILLONAS EyB P.391/430				
VAQUILLONAS Regulares				

PRECIO FINAL DE NEGOCIACIÓN PROPUESTO	Categoria	Minimo	Maximo
	VAQUILLONAS EyB M.351/390		
	VAQUILLONAS EyB P.391/430		
	VAQUILLONAS Regulares		

*Herramienta 1: Verificación de Precios
(Fuente: Elaboración Propia)*

6.2.1.1.3.3. Herramienta N° 3: Control de Sanidad Animal – Nacimientos

CONTROL DE SANIDAD ANIMAL - NACIMIENTOS							
Fecha							
Responsable							
Nº	Caravana Vaquillona	Control de Nacimientos					
		Fecha de Nacimiento	Cant. de Terneros	Supervivencia (Si/No)	Caravanas Terneros	Control de Sanidad	Informe SENASA
1		__/__/__					
2		__/__/__					
3		__/__/__					
4		__/__/__					
5		__/__/__					
6		__/__/__					
7		__/__/__					
8		__/__/__					
9		__/__/__					
10		__/__/__					
11		__/__/__					
12		__/__/__					
13		__/__/__					
14		__/__/__					
15		__/__/__					

Firma y Aclaración de Veterinario

Herramienta 3: Control de Sanidad Animal – Nacimientos
(Fuente: Elaboración Propia)

6.2.1.1.4. *Manual de Proceso*

DESCRIPCIÓN					
Proceso		Compra de Animales			
Alcance		Compra de Vaquillonas			
Excepciones		No presenta			
Personal Interviniente					
Puesto	Compras	Área	Compras	Tarea	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de precio • Revisión de sanidad • Control y registración de nacimientos
Herramientas de control	Nombre de la herramienta			Objetivo	
	Herramienta N° 1: Verificación de Precios			Verificar precios actualizados y evitar pago de sobreprecios. Mejorar la toma de decisiones comerciales.	
	Herramienta N° 2 : Control de Sanidad Animal - Compras			Mantener la calidad de los animales y Certificaciones de SENASA	
	Herramienta N° 3: Control de Sanidad Animal – Nacimientos			Mantener actualizado Stock animal. Mantener calidad de los animales. Evitar multas y sanciones por parte de SENASA.	

*Manual de Proceso 1: Proceso de Compra de Animal
(Fuente: Elaboración Propia)*

6.2.1.2. Proceso 1.2. Compra de Insumos Veterinarios

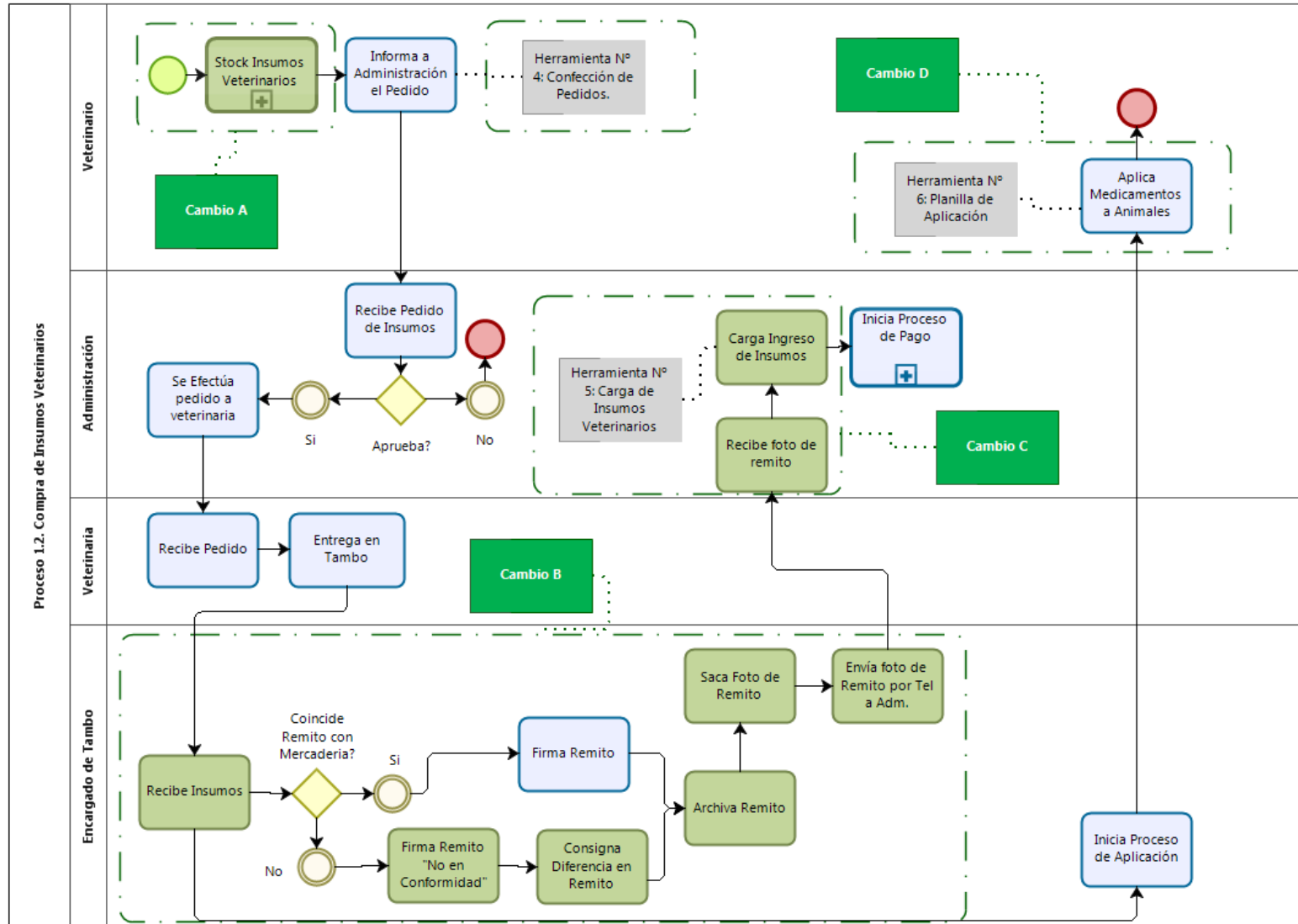
6.2.1.2.1. *Cambios en el Proceso*

En cuanto a la compra de insumos veterinarios se implementamos los siguientes cambios:

- a) Por empezar antes de realizar los pedidos de los insumos veterinarios, es indispensable contar con un sistema de stock en este caso esta función la cumple la herramienta N° 5 , pudiendo de esta manera detectar el momento en el cual realizar el pedido como así también controlar la mercadería que se pide. Realizando un control al momento del pedido por parte del médico veterinario. En este caso el encargado de realizar el pedido deberá completar la Herramienta N° 4: Confección de pedido, y derivarla a administración para la compra.
- b) En segundo lugar un control por parte del encargado del tambo en relación al pedido realizado con la mercadería entregada, pudiendo encontrar diferencias firmando el remito con la leyenda “no en conformidad” y en caso de coincidir la mercadería con el pedido realizado firmar el remito de manera conforme en ambos casos la mercadería se descargará en el tambo, haciendo el reclamo pertinente a la veterinaria en caso de diferencias. Ambos remitos deben archivar y mediante una foto se la envía a la administración para poder realizar los correspondientes pasos.
- c) Al recibir la foto de manera digital la empresa debe realizar dos pasos, asentar el pedido en la Herramienta N° 5, teniendo de esta manera los nuevos productos ya cargados en la misma y por otro lado si el remito enviado es de conformidad comienza el proceso de pago, si el remito es firmado de no conformidad se realiza el reclamo al proveedor.

- d) El medico veterinarios quien es el encargado de la aplicación de los insumos veterinarios, debe tener en su poder la herramienta N° 6 para así poder cargar el medicamento usado y el animal aplicado

6.2.1.2.2. *Flujograma*



Flujograma 9 Proceso 1.2. Actualizado: Compra de Insumos Veterinarios
 (Fuente: Elaboración Propia)

6.2.1.2.3.2. Herramienta N° 5: Carga de insumos veterinarios

Carga de Insumos Veterinarios								
Nº	Insumo	Cant.	Fecha de Recepción	Nº de Orden de Pedido	Remito Nº	Existencia	Total	Observaciones
1			__/__/__					
2			__/__/__					
3			__/__/__					
4			__/__/__					
5			__/__/__					
6			__/__/__					
7			__/__/__					
8			__/__/__					
9			__/__/__					
10			__/__/__					
11			__/__/__					
12			__/__/__					
13			__/__/__					
14			__/__/__					
15			__/__/__					

Firma y Aclaración de Administración

6.2.1.2.3.3. Herramienta N° 6: Planilla de Aplicación de insumos veterinarios

PLANILLA DE APLICACIÓN						
Responsable						
Nº	Caravana	Control de Aplicación				
		Medicamento	Dosis	Fecha	Forma de Posología	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

Firma y Aclaración de Veterinario

*Herramienta 6 Planilla de Aplicación de Insumos
(Fuente: Elaboración Propia)*

6.2.1.2.4. Manual de Proceso

DESCRIPCIÓN					
Proceso		Compra de Insumos Veterinario			
Alcance		Insumos veterinarios			
Excepciones		No presenta			
Personal Interviniente					
Puesto	Compras	Área	Insumos Veterinario	Tarea	Control y gestión de compras de insumos veterinarios para aplicar a los animales.
Herramientas de control	Nombre de la herramienta			Objetivo	
	Herramienta N° 4: Confección de Pedidos			Realizar con trol sobre los pedidos realizados. Control de stock	
	Herramienta N° 5: Carga de insumos veterinarios			Control sistematizado de Stock	
	Herramienta N° 6: Planilla de Aplicación de insumos veterinarios			Control de Uso y Aplicación de insumos	

Manual de Proceso 2 Proceso de Compra De Insumos Veterinarios
 (Fuente: Elaboración Propia)

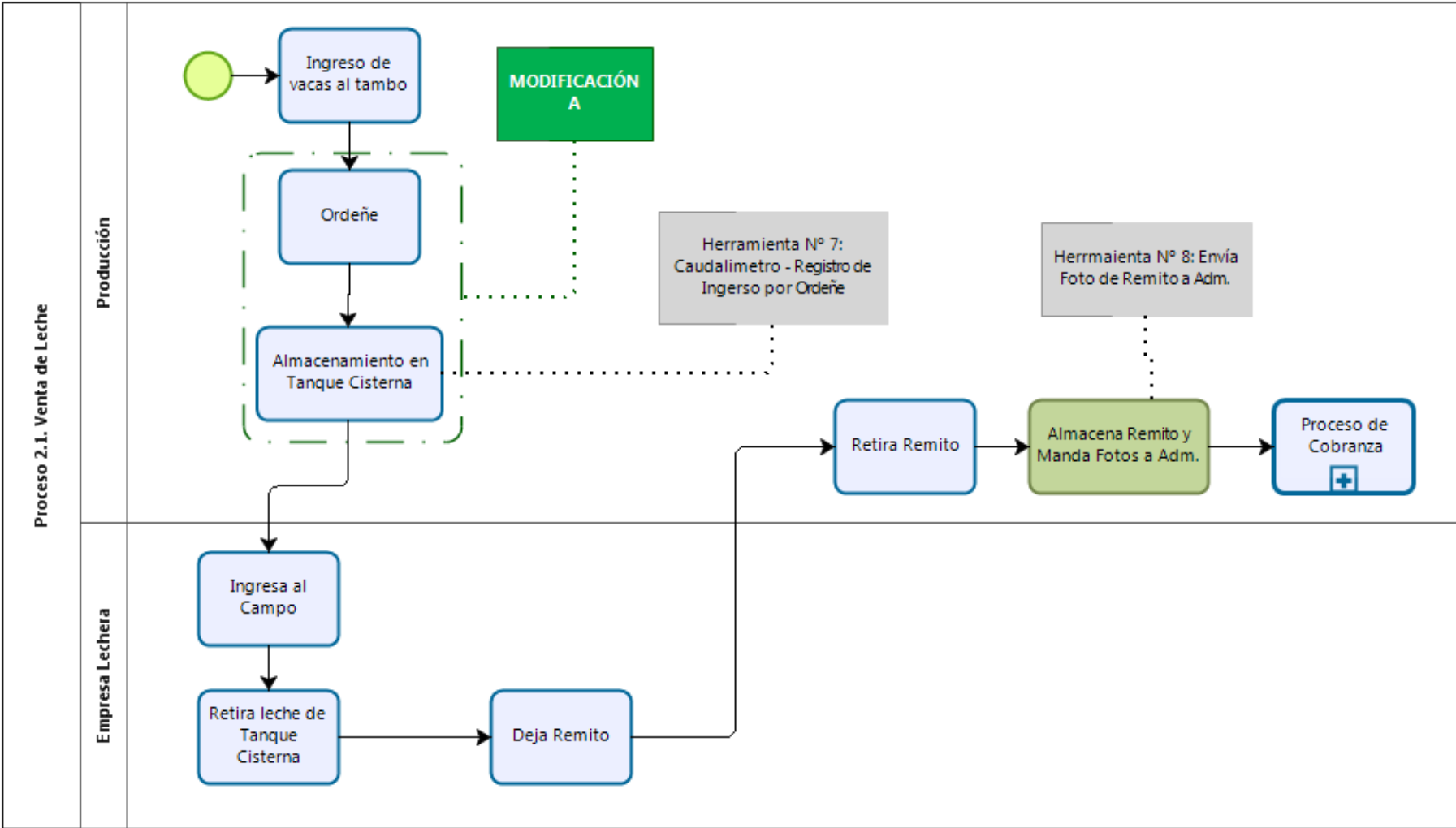
6.2.2. Proceso 2: Ventas

6.2.2.1. Proceso 2.1. Venta de Leche

6.2.2.1.1. Cambios en el Proceso

- a) Como primera medida en este proceso es la instalación de un caudalímetro el cual facilitara el control diario de los litros ordeñados como para la toma de decisiones. Una vez que termina el ordeño el encargada deberá carga los datos de ingreso de leche a la Herramienta N°7, la cual va a detallar los litros que se remitieron por cada ordeño, teniendo de esta manera un dato acertado de la producción litro-vaca, el cual es muy importante para saber la eficiencia del tambo.
- b) Cuando la empresa lechera ingresa al tambo y luego de retirar la leche del tanque deja el remito el cual deberá ser cargado por el encargado del tambo en la Herramienta N° 8, la misma solo consta de enviar una foto del remito a la administración para tener de manera rápida la información de los litros remitidos en el día.

6.2.2.1.2. Flujograma



Flujograma 10 Proceso 2.1. Actualizado: Venta de Leche
(Fuente: Elaboración Propia)

6.2.2.1.3. Herramientas

6.2.2.1.3.1. Herramienta N° 7: Planilla de Registro de Caudalimetro mensual

REGISTRO DE CAUDALIMETRO				
Mes		Cant. de Litros Totales		
Litros Liquidados		Diferencia		
Día	Cant. de Lts		Total Día	Firma Responsable
	Ord. 1	Ord. 2		
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				

*Herramienta 7 Registro de Caudalimetro
(Fuente: Elaboración Propia)*

6.2.2.1.4. Manual de Proceso

DESCRIPCIÓN					
Proceso		Venta de Leche			
Alcance		Control de ingreso y egreso de leche a la cisterna			
Excepciones		No se contempla la leche extraída para alimentación de terneros.			
Personal Interviniente					
Puesto	Ventas	Área	Tambo	Tarea	Control y gestión de la producción de leche para la venta.
Herramientas de control	Nombre de la herramienta				Objetivo
	Herramienta N° 7: Caudalímetro Registro de Ingreso de Ordeño				Permitirá conocer el ingreso de leche a cisterna y cotejar contra la cantidad consignada por la empresa compradora como con los remitos de retiro.
	Herramienta N° 8: Foto de Remito de Retiro de Leche				Este registro permitirá acceder a la información de manera inmediata una vez que pase el camión a retirar, y servirá para el cotejo de stock y cobranza de leche.

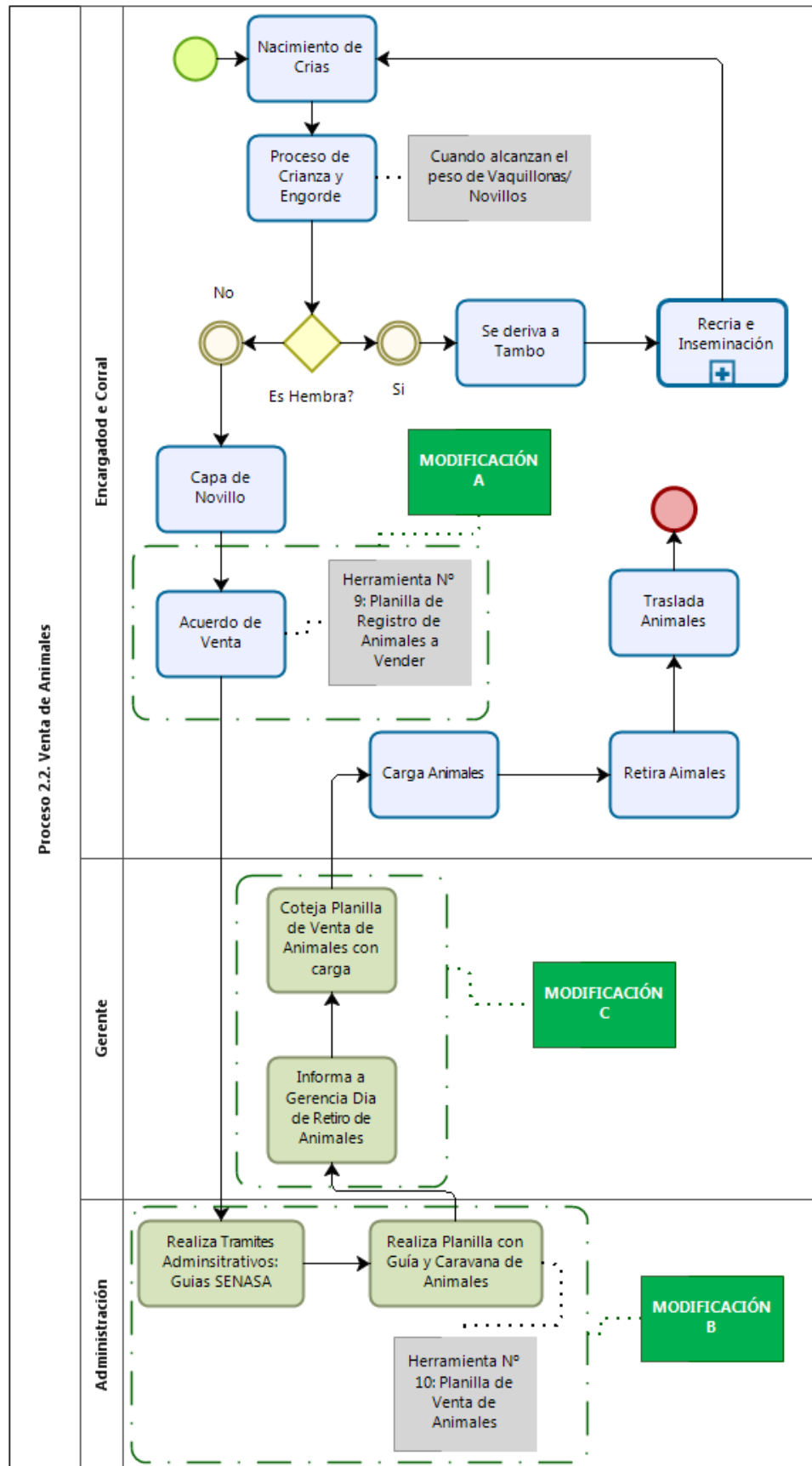
Manual de Proceso 3 Proceso Venta de Leche
 (Fuente: Elaboración Propia)

6.2.2.2. Proceso 2.2. Venta de Animales

6.2.2.2.1. *Cambios en el Proceso*

- a) El encargado el tambo es quien tiene un detalle más preciso de los animales, en caso de detectar alguno que se encuentre para la venta deberá cargarlo en la Herramienta N° 9 la cual contendrá el animal a vender identificado por la caravana, el motivo por el cual se realiza la venta, la categoría de este para luego enviarla a la administración.
- b) Una vez que el sector administrativo recibe la Herramienta N° 9, deberá corroborar junto con el médico veterinario si esos animales se encuentran para la venta para luego realizar la guía correspondiente de SENASA. Luego se deberá cargar en la Herramienta N° 10 los detalles de la compra, la misma contendrá datos del precio, pesos de animales, categorías, cantidades a vender, etc.

6.2.2.2.2. Flujograma



Flujograma 11 Proceso 2.2. Actualizado: Venta de Animales (Fuente: Elaboración Propia)

6.2.2.2.3. Herramientas

6.2.2.2.3.1. Herramienta N° 9: Planilla de Registro de Animales a vender

REGISTRO DE ANIMALES A VENDER					
Fecha		Encargado			
Caravana N°	Sanidad		Peso	Categoria	Observación de Venta
	Si	No			
Cantidad Total					

Herramienta 8 Registro de Animales a Vender Tambo
(Fuente: Elaboración Propia)

6.2.2.2.3.2. Herramienta N° 10: Planilla de Venta de Animales

REGISTRO DE ANIMALES A VENDER						
Fecha						
Cant. de Animales	Categoria	Destino	Transporte	SENASA		Guía N°
				Si	No	
Precio						
Categoria	Precio Kg En pie	Desbaste	Cant. de Animales	Peso total	Venta total	
Total						

Firma de Administración

*Herramienta 9 Registro de Animales a Vender Productor
(Fuente: Elaboración Propia)*

6.2.2.2.4. *Manual de Proceso*

DESCRIPCIÓN					
Proceso		Venta de Animales			
Alcance		Venta de animales			
Excepciones		No presenta			
Personal Interviniente					
Puesto	Ventas	Área	Tambo	Tarea	Control y gestión de venta de animales.
Herramientas de control	Nombre de la herramienta				Objetivo
	Herramienta N° 9: Planilla de Registro de Animales a vender				Control de animales. Control de gestión de ventas
	Herramienta N° 10: Planilla de Venta de Animales				Control de egreso efectivo de animales.

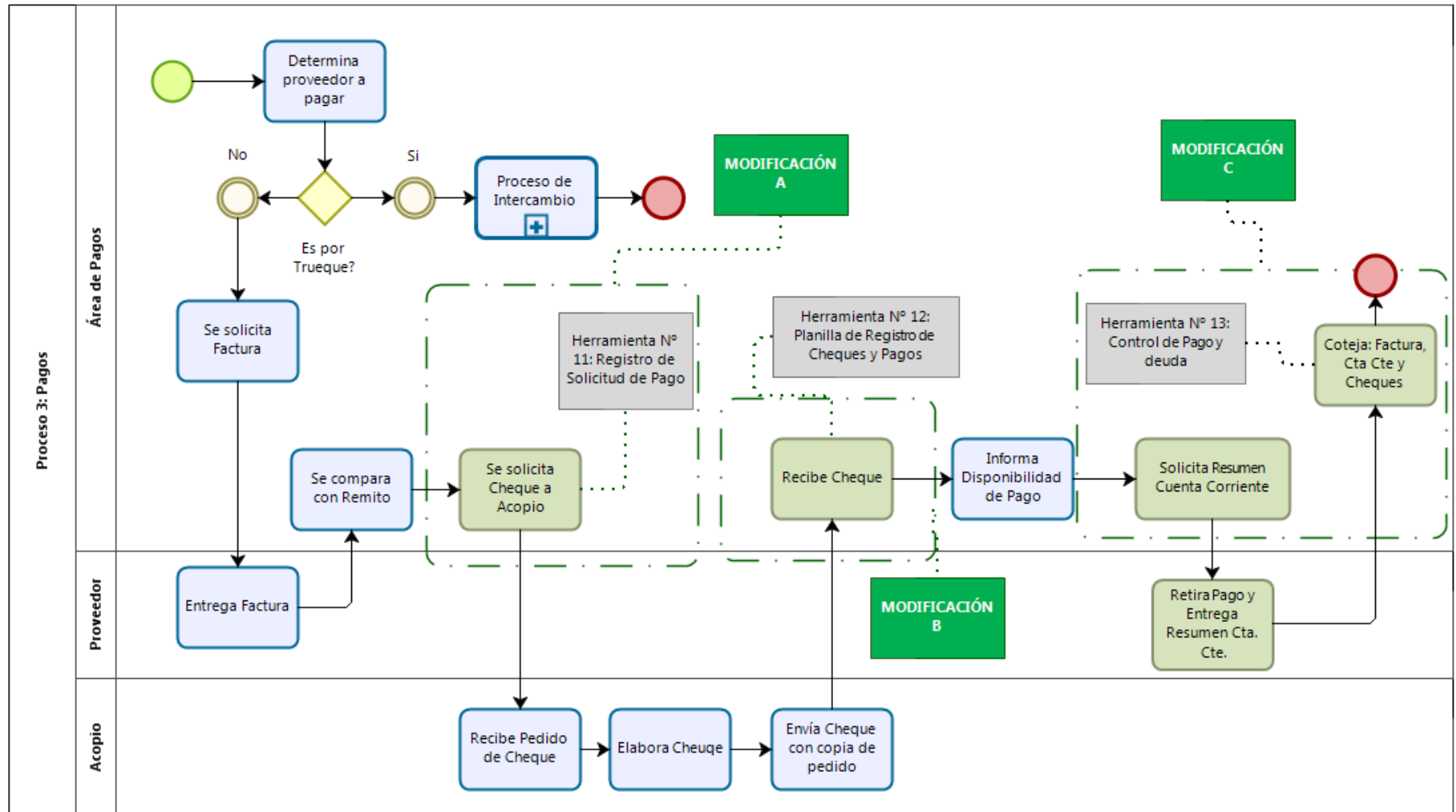
*Manual de Proceso 4 Proceso Venta de Animales
(Fuente: Elaboración Propia)*

6.2.3. Proceso 3: Pagos

6.2.3.1.1. Cambio en el Proceso

- a) Determinado el proveedor y el método a pagar, se procederá solicitando la factura para así poder cotejarla con el remito correspondiente, en caso de no haber ningún problema se procede a pedir al acopio correspondiente el cheque, asentando el pedido en la herramienta N° 11 logrando de esta manera tener un acceso y control más fácil de los pagos realizados evitando dobles pagos o diferencias.
- b) Una vez que la administración recibe el pago, que dependiendo del acopio demora de 1 a 4 días hábiles, se deberá asentar el mismo en la Herramienta N° 12 la cual contempla los cheques que la empresa tiene en cartera como aquellos que fueron entregados mediante pagos o en su defecto depositados. Utilizando los filtros de excel y demás funciones se puede acceder de manera rápida y eficiente a los cheques entregados, como también verificar los gastos realizados a un mismo proveedor en un determinado tiempo y poder realizar tomas de decisiones como análisis de nuevos proveedores en caso de ser gastos de gran importe.
- c) Como última medida se le solicita al proveedor un resumen de cuenta antes de retirar el pago para así verificar el estado de cuenta a la fecha, para luego en la Herramienta N° 13 cotejar la factura con el resumen de cuenta y el cheque entregado.

6.2.3.1.2. Flujograma



Flujograma 12 Proceso 3. Actualizado: Pagos
 (Fuente: Elaboración Propia)

6.2.3.1.3.2. Herramienta N° 12: Planilla de Registro de Cheques y pagos

Ingreso de un cheque: para ingresar un nuevo cheque **SIEMPRE** debemos primero ingresar una nueva fila debajo de los títulos de las columnas del listado de cheques. Luego simplemente debemos completar los campos, si nos paramos con el cursor arriba del título de cada columna encontraremos consejos de ayuda para entender que dato corresponde a cada campo.

Estados: en nuestra planilla todos los estados son manuales, esto significa que el usuario debe ir y manualmente seleccionar el estado que corresponda para cada cheque. Los estados posibles y sus significados son los siguientes

- **"A Depositar":** Este es el estado inicial que debemos colocar a todos los cheques nuevos que carguemos a la planilla. Como lo aclara su nombre son todos los cheques que tenemos en cartera y todavía **no** depositamos. Dentro de este estado podemos encontrar 3 variantes las cuales se van a diferenciar automáticamente por su color
 - **A Depositar:** Corresponde a todos los cheques cuya fecha de depósito es posterior a la fecha de "hoy" por lo tanto todavía no están disponibles para ser depositados.
 - **A Depositar:** Corresponde a todos los cheques cuya fecha de depósito es anterior o igual a la fecha de "hoy" por lo tanto son todos los cheques que están disponibles para ser depositados.
 - **A Depositar:** Si ya pasaron 30 o mas de la fecha de deposito del cheque entonces automáticamente se pintara de rojo, indicando que el cheque se encuentra vencido, en este caso deberíamos ir y cambiar el estado del cheque de "A Depositar" por "Anulado".
- **"Depositado":** Una vez que hayamos depositado el cheque debemos cambiar el estado de "A Depositar" al estado "Depositado" esto hará que automáticamente la línea se pinte de blanco indicando que ese cheque ya fue depositado.
- **"Endosado":** En los casos que endosemos un cheque simplemente debemos cambiar el estado de "A Depositar" al estado "Endosado" esto hará que automáticamente la línea se pinte de gris indicando que ese cheque fue endosado, le podemos agregar la fecha en la que endosamos el cheque y el destinatario del endoso.
- **"Rechazado":** Cuando sufrimos el rechazo de un cheque simplemente debemos cambiar el estado de "A Depositar" al estado "Rechazado" esto hará que automáticamente la línea se pinte de rojo indicando que ese cheque fue rechazado, le podemos agregar una observación con la razón del rechazo.
- **"Anulado":** Este estado sirve para identificar a los cheques que se encuentren vencidos dado que pasaron mas de 30 días de la fecha de deposito del cheque. En este caso simplemente debemos cambiar el estado de "A Depositar" al estado "Anulado".

6.2.3.1.3.3. Herramienta N° 13: Planilla de Control de Pago y Deuda

Control de Pago y Deuda								
Nº	Proveedor	Saldo Cta Cte	Fecha	Pago			Total Saldo	Observaciones
				Nº de cheque	Origen	Monto		
1			__/__/__					
2			__/__/__					
3			__/__/__					
4			__/__/__					
5			__/__/__					
6			__/__/__					
7			__/__/__					
8			__/__/__					
9			__/__/__					
10			__/__/__					
11			__/__/__					
12			__/__/__					
13			__/__/__					
14			__/__/__					
15			__/__/__					

Firma y Aclaración de Administración

*Herramienta 12 Planilla de Control De Pagos y Deudas
(Fuente: Elaboración Propia)*

6.2.3.1.4. *Manual de Proceso*

DESCRIPCIÓN					
Proceso		Pago y Cobranza de Cheques			
Alcance		Cheques de terceros			
Excepciones		Cheques propios			
Personal Interviniente					
Puesto	Pagos	Área	Administración	Tarea	Control y gestión de Cheques
Herramientas de control		Nombre de la herramienta			Objetivo
		Herramienta N° 11: Registro de Solicitud de Pago			Controlar y registrar la solicitud de cheques a Acopios y control de saldos de acopios.
		Herramienta N° 12: Planilla de Registro de Cheques y pagos			Planilla de registro y seguimiento de cheques
		Herramienta N° 13: Planilla de Control de Pago y Deuda			Control de deuda y pagos con proveedores

*Manual de Proceso 5 Proceso de Pago y Cobranza de Cheques
(Fuente: Elaboración Propia)*

6.2.4. Proceso 4: Cobranzas

6.2.4.1. Proceso 4.1: Cobranzas de Leche

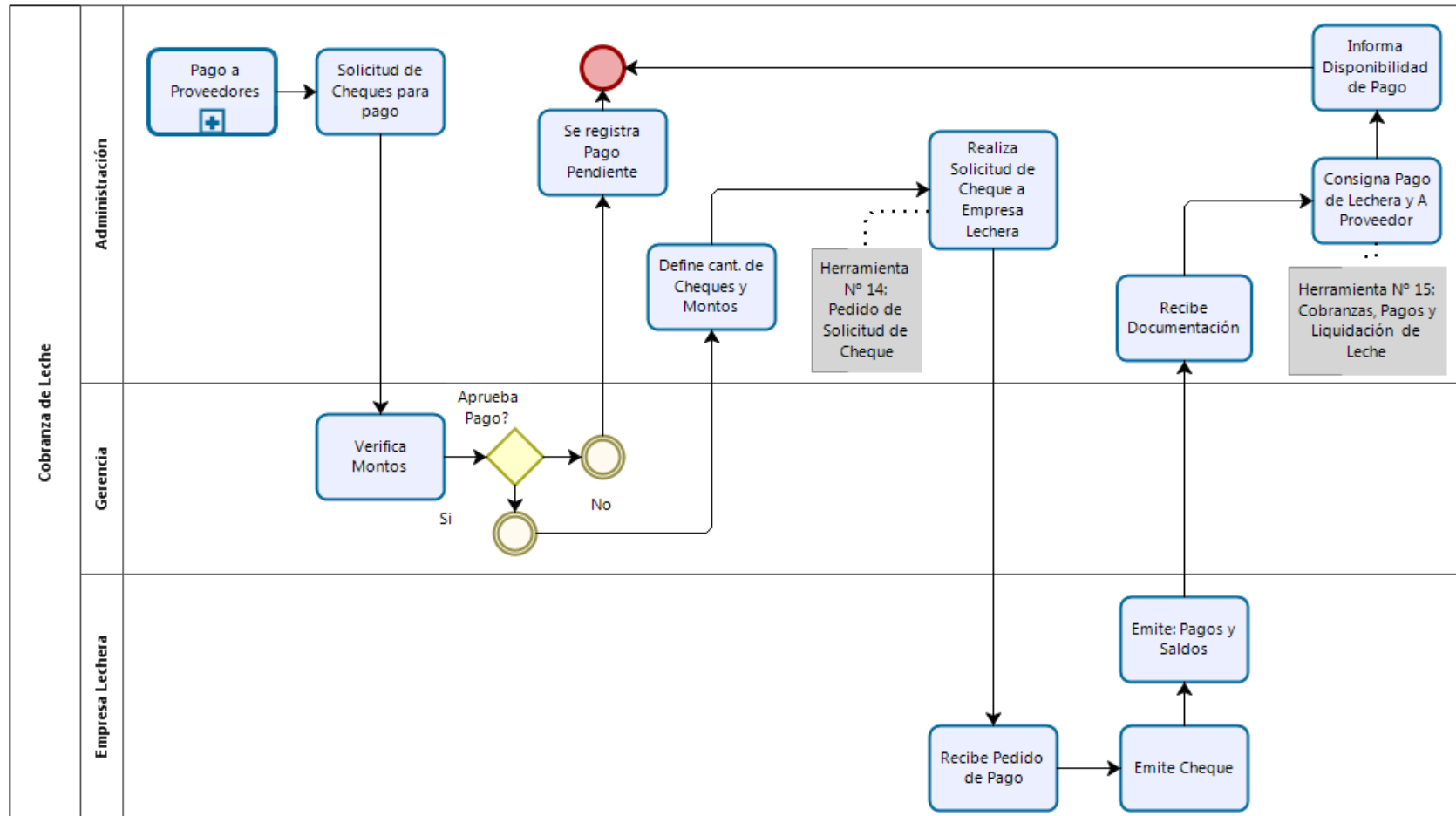
6.2.4.1.1. *Cambio en el Proceso*

Determinado el proveedor y el método a pagar, se procederá solicitando la factura para así poder cotejarla con el remito correspondiente, si la gerencia aprueba el pago se procede a pedir al acopio o la empresa lechera el cheque, asentando el pedido en la herramienta N° 14, la misma se detallan la fecha del pedido el proveedor y la fecha a la cual se pide el cheque de manera simplificada para así acceder de manera fácil a la información de los cheques pedidos.

Una vez que la empresa cuente con el respectivo cheque el mismo se deberá cargar a la Herramienta N° 15, esta planilla contiene la fecha de pedido del cheque como así también el vencimiento del mismo, pudiendo arrastrar el saldo del vencimiento al mes correspondiente. Al ser una planilla mensual la misma deberá contener todos los pedidos de cheques que se realicen en la empresa lechera durante el mes de liquidación para así poder llegar al saldo final a cobrar.

Haciendo esto la empresa logra tener un control más estricto tanto de los pagos como de la liquidación mensual, ya que este proceso se complementa con el proceso de pagos a proveedores y el proceso de venta de leche.

6.2.4.1.2. Flujograma



Flujograma 13 Proceso 4.1. Actualizado: Cobranza de Leche
(Fuente: Elaboración Propia)

6.2.4.1.3. Herramientas

6.2.4.1.3.1. Herramienta N° 14: Pedido de Solicitud de Cheques

REGISTRO SOLICITUD DE PAGO	
Encargado	
Administrativo	
Fecha de Solicitud	
Monto	Fecha de Cobro

Herramienta 13 Pedido de Solicitud de Cheques
(Fuente: Elaboración Propia)

6.2.4.1.3.2. Herramienta N° 15: Cobranza, Pagos y Liquidación de Leche

Control de Pago y Deuda					
Liquidación Mensual: Mes _____					
Nº	Fecha de solicitud	Nº Cheque	Monto	Fecha de Cobranza	Observaciones
1	__/__/__			__/__/__	
2	__/__/__			__/__/__	
3	__/__/__			__/__/__	
4	__/__/__			__/__/__	
5	__/__/__			__/__/__	
6	__/__/__			__/__/__	
7	__/__/__			__/__/__	
8	__/__/__			__/__/__	
9	__/__/__			__/__/__	
10	__/__/__			__/__/__	
11	__/__/__			__/__/__	
12	__/__/__			__/__/__	
13	__/__/__			__/__/__	
14	__/__/__			__/__/__	
15	__/__/__			__/__/__	

<p style="text-align: center;">Monto Cobrado</p> <p style="font-size: small;">(Suma del total cobrado, menos saldo de cheques a cobrar en el mes posterior, mas saldo cobrado del mes anterior)</p>	
<p style="text-align: center;">Saldo Mes Anterior</p> <p style="font-size: small;">(Cheques solicitados mes anterior a cobrar en mes corriente)</p>	
<p style="text-align: center;">Liquidación Final</p> <p style="font-size: small;">(Liquidación enviada por Empresa Lechera día 20 de cada mes, descontando los montos cobrados)</p>	
<p style="text-align: center;">Saldo Mes Posterior</p> <p style="font-size: small;">(Cheques solicitados mes corriente a cobrar en meses posteriores)</p>	
<p style="text-align: center;">Saldo Final</p> <p style="font-size: small;">(Debe ser equivalente a \$0, en caso de diferencia cotejar meses anteriores y posteriores)</p>	

*Herramienta 14 Cobranzas, Pagos y Liquidación
(Fuente: Elaboración Propia)*

6.2.4.1.4. Manual de Procesos

DESCRIPCIÓN					
Proceso		Cobranza de Leche			
Alcance		Cheques de Lechera			
Excepciones		No tiene			
Personal Interviniente					
Puesto	Cobranza	Área	Administración	Tarea	Control y gestión de Cobranzas
Herramientas de control	Nombre de la herramienta				Objetivo
	Herramienta N° 14: Pedido de Solicitud de Cheques				Control de los cheques solicitados a la lechera
	Herramienta N° 12: Cobranzas, Pagos y Liquidación de Leche				Control de pagos y cobranzas, como liquidación de la empresa lechera.

Manual de Proceso 6 Proceso de Cobranza de Leche
(Fuente: Elaboración Propia)

6.2.4.2. Proceso 4.2: Cobranzas de Animales

En cuanto a este proceso el mismo al no tener dificultades no se establece una recomendación, ya que las ventas son realizadas a un único productor de la zona pudiendo recopilar y controlar todo en el proceso de ventas de animales.

Las herramientas que son las desarrolladas para el proceso de ventas (Herramienta N° 10), por lo cual este procedimiento no requiere intervención.

6.2.5. Proceso 5: Producción y Stock

6.2.5.1. Proceso 5.1. Producción y Stock de Leche

6.2.5.1.1. Cambio en el Proceso

- a) Al realizar el ordeño del día, el encargado debe separar la leche de alimentación de terneros y la que se almacenara en la cisterna. Si es para alimentación, se pasa al punto C, si es para cisterna se pasa al punto B.
- b) Una vez realizado el ordeño se procede a sacar una muestra, almacenando la misma en una equipo de refrigeración con una etiqueta la cual se carga en la Herramienta N° 16, la misma va a contener datos específicos del día de ordeño. Cabe aclarar que por el alto costo que implicaría que se realice un análisis de todas las muestras, es conveniente guardar las mismas en un ambiente adecuado para su conservación para en caso de necesidad poder realizar el análisis correspondiente de una muestra específica.
- c) Por otro lado cuando se realiza el ordeño se separa la leche para la alimentación de los terneros, estos litros serán cargados en la planilla N° 17 para realizar la consignación de litros reales producidos en el establecimiento, ya sea destinado a la venta, alimentación de recria y muestras.
- d) En caso de que la leche sea decomisada, la empresa realizará la búsqueda de la muestra y la enviará a laboratorio para realizar el respectivo análisis y comparar los resultados obtenidos con la empresa lechera, pudiendo hacer el reclamo en caso de dar el análisis dar distinto.

Cerutti Jorge y Adalberto

6.2.5.1.3. *Herramientas*

6.2.5.1.3.1. Herramienta N° 16: Control de Sanidad de Leche

Control de Sanidad de Leche											
Planilla Mensual - Mes:						Año:					
Nº	Fecha de Muestra	Nº de Muestra (Etiqueta)	Cantidad en Litros	Lugar de Almacenamiento	Responsable	Decomiso		Entrega Para Alimentación		Resultado de Analisis	
						SI	NO	SI	NO	Positivo	Negativo
1	__/__/__										
2	__/__/__										
3	__/__/__										
4	__/__/__										
5	__/__/__										
6	__/__/__										
7	__/__/__										
8	__/__/__										
9	__/__/__										
10	__/__/__										
11	__/__/__										
12	__/__/__										
13	__/__/__										
14	__/__/__										
15	__/__/__										

*Herramienta 15 Control de Sanidad de Leche
(Fuente: Elaboración Propia)*

6.2.5.1.3.2. Herramienta N° 17: Consignación de Producción de Leche

Consignación de leche para Alimentación								
Planilla Mensual - Mes:						Año:		
Nº	Fecha	Cantidad en Litros Totales	Responsable	Destino (Cant. de Lt.)			Total de Litros	Observación
				Alimentación	Muestra	Venta		
1	__/__/__							
2	__/__/__							
3	__/__/__							
4	__/__/__							
5	__/__/__							
6	__/__/__							
7	__/__/__							
8	__/__/__							
9	__/__/__							
10	__/__/__							
11	__/__/__							
12	__/__/__							
13	__/__/__							
14	__/__/__							
15	__/__/__							

*Herramienta 16 Consignación de Producción
(Fuente: Elaboración Propia)*

6.2.5.1.4. *Manual de Proceso*

DESCRIPCIÓN					
Proceso		Producción y Stock de Leche			
Alcance		Producción de Tambo			
Excepciones		No presenta			
Personal Interviniente					
Puesto	Tambero	Área	Tambo	Tarea	Control de producción lechera
Herramientas de control	Nombre de la herramienta				Objetivo
	Herramienta N° 16: Control de Sanidad de Leche				Control de muestras de leche para potencial análisis de laboratorio
	Herramienta N° 17: Consignación de Producción de Leche				Control de producción y destino de leche.

Manual de Proceso 7 Proceso de Producción y Stock de Leche
(Fuente: Elaboración Propia)

6.2.5.2. Proceso 5.2. Stock Animal

6.2.5.2.1. *Cambio en el Proceso*

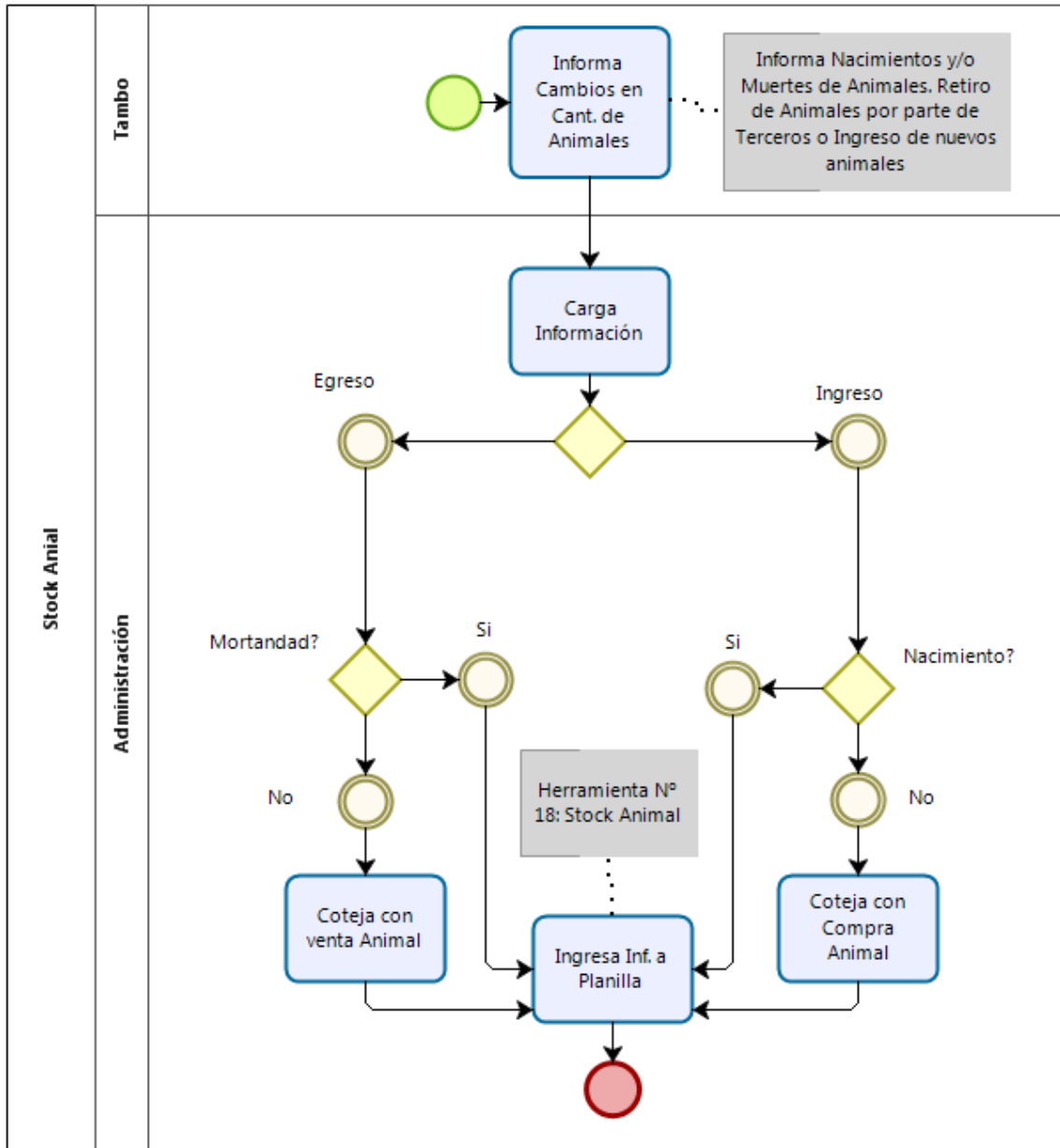
Este proceso se realiza como nuevo, ya que la empresa actualmente no toma acciones respecto del stock animal, salvo el registro de SENASA.

El tambero deberá informar los ingresos o egresos de animales a la administración encargada de registrar los movimientos en la Herramienta N° 18, la cual consiste básicamente en egresos (Muerte, Venta) o Ingresos de animales (Nacimiento o compra) diferenciando en la misma la categoría al momento del suceso del animal.

En el caso de egresos por venta de animales las mismas deben ser cotejadas con el proceso de venta, en el cual se encuentra detallada la operación, en cuanto a ingresos por compra de animales se deberá remitir al proceso de compra de animales el mismo detalla la compra.

La empresa para poder corroborar que los animales reales se encuentren todos registrados en SENASA la misma Herramienta deberá ser comparada con los stock aportados por este organismo.

6.2.5.2.2. Flujogramas



Flujograma 15 Proceso 5.2. Actualizado: Stock Animal
 (Fuente: Elaboración Propia)

6.2.5.2.4. *Manual de Procesos*

DESCRIPCIÓN					
Proceso		Stock Animal			
Alcance		Ingresos y Egresos de Animales			
Excepciones		No presenta			
Personal Interviniente					
Puesto	Tambero/ Administrativo	Área	Administración	Tarea	Control de Stock Animal
Herramientas de control	Nombre de la herramienta			Objetivo	
	Herramienta N° 18: Stock Animal			Control de movimiento de hacienda y stock actualizado,.	

*Manual de Proceso 8 Proceso de Stock Animal
(Fuente: Elaboración Propia)*

6.3. *Etapa Presupuestaria*

A continuación se detalla el proceso y costo de implementación de la propuesta diseñada, como también el análisis financiero de las pérdidas que podría estar sufriendo en la actualidad la empresa y que por falta de herramientas y control no percibe comparado con la inversión que requiere la realización de esta propuesta y el resultado financiero final.

6.3.1. *Etapa de Implementación*

Para implementar los procesos y herramientas antes diseñadas, se propone realizar, en primera instancia, capacitación de los empleados de la empresa, en estas se realizaran encuentros semanales con los miembros de cada área en el lugar de trabajo, mostrando los nuevos procesos, el uso adecuado de las herramientas y la importancia de las mismas para la correcta gestión de la organización.

Es importante involucrar a los empleados en el proceso de construcción de los procesos como de las herramientas a los fines de lograr mayor adhesión a las actividades que deben hacer y compromiso con las tareas, por lo cual al momento de la capacitación se evaluará junto con los responsables de cada actividad la necesidad de cambiar o modificar las herramientas como los procesos, a los fines de lograr mayor efectividad y aplicación de los mismos.

En una segunda instancia, se realizarán auditorías programadas, en las cuales el responsable de implementar los procesos y herramientas, deberá verificar como se llevan a cabo los procesos y el uso de herramientas. Esto permitirá adecuar los mismos a la realidad empresarial, como corregir desviaciones que puedan perjudicar a la organización. Esta etapa durará tres meses y realizará controles semanales en los procesos y herramientas, programando los encuentros con los diferentes responsables.

Finalmente, la tercer y última etapa de implementación, servirá para desarrollar actividades de control y se denominará etapa de auditorías sorpresas. En estas el responsable de implementación de la propuesta, deberá concurrir de manera azarosa a las diferentes áreas involucradas, y controlar las herramientas y su uso, verificando que los datos e información que se requieren estén completos, se usen adecuadamente, se apliquen en tiempo y forma. Esta etapa tendrá una duración de 6 meses, y los controles se realizaran quincenalmente en los primeros 3 meses, y mensualmente en los siguientes 3 meses.

A continuación se presenta el presupuesto y duración de la etapa de implementación. Es importante considerar que la persona encargada de realizar esta implementación es miembro activo en la organización, y percibe un sueldo por sus tareas. Por lo cual el precio hora, estará dada por el sueldo mensual.

	Tarea	Cant. de Horas	Precio hora	Subtotal	Total
Etapa 1	Capacitación	20	\$ 187,50	\$ 3.750,00	\$ 4.687,50
	Reformulación de procesos y herramientas	5	\$ 187,50	\$ 937,50	
Etapa 2	Auditoria Programada	36	\$ 187,50	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00
Etapa 3	Auditoria Sorpresa	27	\$ 187,50	\$ 5.062,50	\$ 5.062,50

Total de Implementación	\$ 16.500,00
--------------------------------	---------------------

*Tabla 15: Presupuesto de Implementación
(Fuente: Elaboración Propia)*

6.3.1.1. Diagrama de Gantt

El siguiente diagrama de Gantt muestra de manera gráfica lo expuesto previamente:

	Tarea	Diseño	Implementación	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Etapa 1	Capacitación	1 mes	2 meses												
	Reformulación de procesos y herramientas	1 mes	1 mes												
Etapa 2	Auditoria Programada	1 mes	3 Meses												
Etapa 3	Auditoria Sorpresa	1 mes	6 meses												

Tabla 16: Diagrama de Gantt
(Fuente: Elaboración Propia)

6.3.2. Análisis Financiero y Presupuestario

6.3.2.1. Análisis Financiero de Perdidas

Las potenciales pérdidas que puede generar la falta de control en la empresa pueden ser significativas, en el caso de la compra de animales se tomó como parámetro del pago de sobrepagos de un 5% al valor de mercado que tienen los animales al no tener información al respecto, el porcentaje de sobrepagos se tomó revisando las ventas anteriores las cuales dieron un de 3 a 7% por encima del valor de mercado. La compra de insumos veterinarios se tomó una potencial pérdida del 10 % (se toma como potencial perdida el 10% donde en una entrevista al tambero aclaro que aproximadamente el 7 u 8 % de los medicamentos se vencen, y se le agrego un 2% a potenciales robos ya que este monto seria indetectable para la empresa) por no tener un control desde la aplicación generando esto potenciales robos sin poder detectarlos, como así también vencimientos de los medicamentos al no tener un conocimiento del stock de los mismos.

La mayor pérdida potencial que se pudo encontrar fue el caso de la venta de leche la cual se tomó como parámetro un robo del 2% que resultaría indetectable para los socios de la empresa, al ser un porcentaje bajo y que no se diferenciaría en las entregas diarias de leche, pudiendo ser la variaciones por diferentes causas.

En la venta animal se tomó solo como base el robo de terneros machos, ya que si se tomaría como robo hembras se debería agregar al precio por kg la futura producción de la misma en el tambo, como así también la recría que se obtendría.

Para el caso de otras pérdidas fueron tenidos en cuenta diferentes causas, como roturas de maquinarias por negligencia, o mal colocaciones de elementos a la hora de ordeñar no generando al 100 % la extracción de leche, entre otros.

Procesos		Concepto de Perdida	Pérdida Anual
Nº	Proceso		
1.1.	Compra de Animales	Pago de sobreprecio al 5%	\$ 50.000,00
1.2.	Compra de Insumos Veterinarios	Pérdida del 10% por vencimiento, rotura y/o robo	\$ 60.000,00
1.3.	Compra de alimentos	Diferencia por hacer el proceso propio y no tercerizado (No se contempla la perdida por robo de rollos)	\$ 14.250,00
2.1.	Venta de Leche	Robo del 2% de producción diaria (90 litros diarios)	\$ 304.560,00
2.2.	Venta de Animal	Robo de 2 terneros al año (5% del total de terneros anuales)	\$ 20.000,00
	Otras Perdidas	Contemplación de otras perdidas por mal ejecución de procesos relevados (0,05%)	\$ 76.140,00
Total			\$ 524.950,00

Tabla 17: Análisis Financiero de Potenciales Pérdidas en 2018
(Fuente: Elaboración Propia)

6.3.2.2. *Inversión en desarrollo de Propuesta*

La inversión para el desarrollo de la propuesta se determinó a partir de las actividades realizadas para los procesos del Tambo, tomando como base el relevamiento de 7 procesos actuales, con los análisis pertinentes en cada caso, y el diseño de 9 procesos con sus herramientas y manuales correspondientes.

Nuevamente, se tomó el valor hora de acuerdo al sueldo del responsable de la implementación, que actualmente desempeña actividades como responsable en el área de administración de Cerutti Jorge y Adalberto S.H.

En cuanto al precio del caudalimetro se estableció en base a presupuestos de empresa de la localidad de villa María, siendo un caudalimetro de gama media, con contabilización de entrada y salida siendo digital el marcador.

Etapa	Tarea	Cant. de Horas	Precio hora	Subtotal	Total
Diagnostico	Análisis de procesos Actuales	42	187,5	\$ 7.875,00	\$ 11.437,50
	Análisis de potenciales perdidas	14	187,5	\$ 2.625,00	
	Realización de Recomendaciones	5	187,5	\$ 937,50	
,Diseño de Propuesta	Diseño y Desarrollo de Procesos	72	187,5	\$ 13.500,00	\$ 121.625,00
	Diseño y Desarrollo de Herramientas	36	187,5	\$ 6.750,00	
	Implementación Caudalimetro	-	-	\$ 98.000,00	
	Diseño de Manual de Procesos	18	187,5	\$ 3.375,00	
Etapa de Implementación	Capacitación	25	187,5	\$ 4.687,50	\$ 16.500,00
	Auditorias y Control	63	187,5	\$ 11.812,50	
Total		275			\$ 149.562,50

Tabla 18: Presupuesto Total de Propuesta e Implementación
(Fuente: Elaboración Propia)

6.3.2.3. *Análisis comparativo*

Para realizar el análisis comparativo, se estableció el resultado financiero bruto de 2018, se estableció la pérdida financiera potencial para el mismo periodo, de acuerdo a lo planteado en el punto 6.3.2.1., y la inversión total en la propuesta.

Posteriormente, el monto de la propuesta fue comparado con la facturación bruta, como con la pérdida potencial y el resultado total, demostrando que representaría el 28.49% de lo perdido en un año, por lo cual la empresa en el primer año de ejecución dejaría de perder 71.5% de lo que actualmente podría llegar a estar perdiendo.

Resultado Financiero 2018	\$ 15.228.000,00
Perdida Financiera Potencial 2018	\$ 524.950,00
Resultado Financiero Total	\$ 15.752.950,00
Inversión En la propuesta	\$ 149.562,50
% de Inversión sobre pérdida	28,49%
% de Inversión sobre Facturación 2018	0,48%
% de Inversión sobre Facturación 2018 sin Perdida	0,95%

*Tabla 19: Comparación financiera
(Fuente: Elaboración Propia)*

Capítulo VII: Conclusión y Recomendaciones

7.1. Conclusión Final y Recomendaciones

En este trabajo se buscó aplicar los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera de contador público, se trató de buscar una empresa en la cual se obtenga datos e información casi en su totalidad por ese motivo se seleccionó esta pyme familiar, como también al ser miembro de la familia se pueden implementar todos los cambios para agregarle valor a la empresa.

Se pudo corroborar que la empresa tiene una estructura bien armada que le ha permitido ir creciendo a lo largo de estos años, a través de maquinaria propia, complementación de las diferentes actividades, logística propia.

A lo largo del presente trabajo se encontró en su gran mayoría muchos procesos informales, que fueron fáciles de detectar para un profesional que si bien el sector agropecuario es por su naturaleza en su mayoría informal, la empresa cuenta con grandes falencias en cuanto a procesos y controles, propinando este ambiente para actos ilícitos que pueden implicar grandes pérdidas financieras para la empresa.

Se le recomienda extender la aplicación del trabajo a todos los procesos administrativos-contables como también al ser una empresa familiar y de gran trayectoria es recomendable que regularice en cuanto a la forma societaria, por recomendación en una SRL o SA, de esta manera se limita la responsabilidad de los socios, no afectando el patrimonio de los mismos.

La parte administrativa al estar registrada de manera manual se dificulta a la hora de realizar controles, es por esto que se recomienda digitalizar estos procesos, mediante la utilización de un sistema especializado para la actividad, de esta manera no

solo se logra controlar de manera más eficiente si no que también que otras personas del área administrativa también tengan acceso a esta información.

Por ser empresa familiar, en la cual se encuentran involucradas dos familias empresarias las cuales se distribuyen a lo largo del todo el organigrama organizacional, podría optar por realizar una planificación de sucesión de manera estratégica evitando de esta manera que toda la información se centre solo en la gerencia.

Si bien la presente tesis solo se centra en una de las actividades, se recomienda realizar el análisis a todas las actividades y entrelazar las mismas como propósito de mejorar la planificación estratégica, diseño de puestos de trabajo, evaluación de desempeño.

Se seleccionó un marco teórico, que simplificara la tarea de un auditor entendiendo los conceptos de manera más fácil y ordenada, pudiendo de esta manera llevar adelante un plan de formalizar los procesos para lograr una mayor eficiencia.

Por otro lado la metodología adoptada se buscó ir conociendo a la empresa en busca de sus fortalezas y debilidades encontrando en este punto grandes falencias en cuando a los procesos, los cuales se fueron formalizando a lo largo del trabajo logrando una mayor eficiencia y razonable seguridad.

Por ultimo como parte de la metodología se diseñaron herramientas que van a permitir el seguimiento de los procesos para ver el grado de cumplimiento por parte del personal de la empresa.

Capítulo VIII: Bibliografía y Anexos

8.1. Bibliografía

Chiavenato (2001) Administración: teoría, proceso y práctica (3ra edición ed.). Ed. McGrawHill

Chiavenato (2006) Introducción a la teoría general de la Administración. Ed. McGrawHill

Coopers&Lybrand. Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO). Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1997.

Coopers, and Lybrand. “Ebrary biblioteca digital.” 1997.
<http://site.ebrary.com/bibliotecadigital.idm.oclc.org/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=10198500#>.

COSO. Informe Coso III. Guía de Control Interno. Control interno - Marco de trabajo integrado 2013. 01 de 03 de 2013. <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx> (último acceso: 29 de 08 de 2018).

Estupiñán Gaitán, Rodrigo. «E-book Universidad Siglo 21.» Vers. 3ra edición. ProQuest ebrary. Editado por Ecoe Ediciones. Julio de 2015.
<http://site.ebrary.com/bibliotecadigital.idm.oclc.org/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=11162321>.

Koontz, Weihrich y Cannice. Administración: Una perspectiva Global y Empresarial. 14 Edición. Mexico: McGrawHill Educación., 2013.

Lattuca, Antonio Juan, y Antonio Mora Cayetano. Manual de Auditoría: Informe N° 5. 10a edición . Buenos Aires, 2011.

Lattuca, Antonio. Auditoría, Concepto y Método. Buenos Aires, 2014.

Pugnitore, Jose Luis. Sistemas Administrativos y Control Interno. 2007.

Pugnitore, Jose Luis. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y CONTROL INTERNO:

Descripcion de las operaciones basicas en la empresa bajo condiciones de control. Editado por Buyatti Osmar Daniel. Vol. I. Buenos Aires, Provineica de Buenos Aires, 2007.

Romero, J. Control interno y sus 5 componentes según COSO. 01 de 05 de 2013.

<https://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/>

(último acceso: 2018 de 08 de 31).

8.2. Anexos

6.3.3. Anexo I: Anexo E – Formulario Descriptivo Del Trabajo Final De Graduación

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO

FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO

O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

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

Autor-tesista (apellido/s y nombre/s completos)	Cerutti, Gustavo Ariel
DNI (del autor-tesista)	37.873.471
Título y subtítulo (completos de la Tesis)	Diseño de un sistema de Control Interno en la empresa Cerutti Jorge y Adalberto
Correo electrónico (del autor-tesista)	Cerutti.gustavo.94@gmail.com
Unidad Académica (donde se presentó la obra)	Universidad Siglo 21

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

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

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

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: _____certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.