



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS

ESPECIALIZACION EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACION

*EL CONTROL INTERNO Y LA INFORMACION DE GESTION COMO HERRAMIENTAS
PARA LA EXPANSION DE PYMES ARGENTINAS.*

Autora: Cra. Daniela Cecilia Vega

Tutor: Cr. Leandro Pagnone

Junio 2021



El control interno y la información de gestión como herramientas para la expansión de pymes argentinas por Daniela Cecilia Vega se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor, Cr. Leandro Pagnone quien me guio con predisposición a lo largo de todo el desarrollo del presente trabajo aportando sus conocimientos y experiencia en la materia.

A la Dra. Eliana Werbin, Directora de la Especialidad, por su dedicación y constante apoyo a lo largo de la carrera. Supo acompañarme y guiarme durante toda la especialidad, siempre con una respuesta cariñosa y empática.

Al Dr. Juan A. Argüello, quien estuvo en cada detalle ayudándome a lograr mi objetivo, siempre predispuesto desde el mejor lugar, generoso con su saber.

A todo el cuerpo docente y no docente de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba que hicieron posible este logro.

DEDICATORIAS

A mi padre que ya no esta en este plano, pero desde que nací me guió en mis estudios y a mi madre que hoy me acompaña día a día, colaborando con el cuidado de mis hijos.

A mi familia, especialmente a mi marido y mis hijos que me apoyaron desde el primer momento en que decidí emprender este nuevo desafío.

A mis compañeras de la Especialidad, que me brindaron su amistad y compañerismo, formamos un grupo hermoso que trascendió las fronteras de la Escuela de Graduados.

Por último, me dedico y me agradezco a mí misma, por tener la convicción de ser mejor profesional cada día y seguir formándome para poder brindar un servicio de excelencia. Reconociendo en mí, valores como voluntad, esfuerzo y constancia.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue Proponer una estructura de control interno para el circuito de ventas y cobranzas de la empresa Vega Color Pinturerías. Para promover el uso de la información de gestión como herramienta para la expansión. A partir del diagnostico realizado sobre los procedimientos y el circuito de control interno de la firma, se propone una mejora en el desarrollo de dichos circuitos. Del análisis de los resultados surge que Vega Color Pinturerías, pudo darse cuenta de la necesidad de tener una estrategia definida. Así poder generar información estratégica, que le sirva para tomar decisiones, que la acerquen a los objetivos planteados y al logro de su misión. Vega Color Pinturerías es una empresa que posee un gran potencial para crecer aún más y sobre todo crecer sostenidamente y perdurar en el tiempo. Pero solo lo logrará si comienza a hacer cambios en su estructura. Debe fomentar una cultura organizacional comunicativa y de trabajo en equipo. Tomar acción sobre el desarrollo de procedimiento y controles, y lograr una comunicación fluida desde la gerencia a las áreas operativas y viceversa. Incorporar recursos tecnológicos para apoyar al diseño del sistema de información gerencial. Esto permitirá que la toma de decisiones sea oportuna y eficiente. En este nuevo escenario interno planteado, las posibilidades de éxito aumentan. Asimismo, preparan a la empresa para el devenir de futuros escenarios que pudieran presentarse, a nivel económico, político o social.

PALABRAS CLAVES Circuito De Ventas. Circuito De Cobranzas. Crecimiento De Pyme. Pymes Argentinas. Auditoría interna. Modelo de Negocios CANVAS.

ABSTRACT

The objective of this work was to propose an internal control structure for the sales and collections circuit of the company Vega Color Pinturerías. To promote the use of management information as a tool for expansion. Based on the diagnosis made on the procedures and the internal control circuit of the firm, an improvement in the development of said circuits is proposed. From the analysis of the results, it appears that Vega Color Pinturerías was able to realize the need to have a defined strategy. Thus, to be able to generate strategic information, which helps you make decisions, that bring it closer to the objectives set and the achievement of your mission. Vega Color Pinturerías is a company that has great potential to grow even more and above all to grow steadily and last over time. But you will only succeed if you start making changes to your structure. It must foster a communicative and teamwork organizational culture. Take action on the development of procedures and controls, and achieve fluid communication from management to operational areas and vice versa. Incorporate technological resources to support the design of the management information system. This will allow decision making to be timely and efficient. In this new internal scenario, the chances of success increase. Likewise, they prepare the company for the future of future scenarios that may arise, at an economic, political or social level.

KEY WORD Sales Circuit. Collection Circuit. SME Growth. Argentine SMEs. Internal audit. CANVAS Business Model.

INDICE

INTRODUCCION	1
METODOLOGÍA.....	3
1.Estudio exploratorio bibliográfico sobre control interno en pymes comerciales.....	3
2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la información de gestión a través del modelo CANVAS para pymes comerciales	3
3.Estudio descriptivo sobre la empresa Vega Color Pinturerías y el proceso interno del circuito de cobranzas en la empresa.....	3
4. Evaluación del sistema de gestión de ventas y cobranzas y el diseño de los lineamientos para el control interno del mismo.	4
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	4
1.Estudio exploratorio bibliográfico sobre control interno en pymes comerciales.....	4
1.1 AMBIENTE DE CONTROL.....	6
1.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS	8
1.3 ACTIVIDADES DE CONTROL	10
1.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	11
1.5 SUPERVISIÓN.....	14
2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la información de gestión y modelado de negocios a través del modelo CANVAS	18
3.Estudio descriptivo sobre la empresa Vega Color Pinturerías y el proceso interno del circuito de ventas y cobranzas en la empresa.	24
3.1 SU HISTORIA	24
3.2 VISIÓN	24
3.3 MISIÓN	24
3.4 VALORES	25
3.5 OBJETIVOS	25
3.6 ESTRATEGIAS	25
3.7 ESTRUCTURA INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	26
3.8 ORGANIGRAMA	26
3.9 EMPLEADOS	27
3.10 LOCALIZACION	27
3.11 ACTIVIDADES INTERNAS.....	27
3.12 SISTEMA DE GESTION.....	28

3.13	ACTIVOS QUE POSEE.....	28
3.14	PROCEDIMIENTOS INTERNOS.....	28
3.15	DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS.....	28
3.16	ANALISIS FODA	31
4.	Evaluación del sistema de gestión de ventas y cobranzas y el diseño de los lineamientos para el control interno del mismo.	36
4.1	DESCRIPCIÓN DEL CIRCUITO ACTUAL DE LA EMPRESA	39
4.2	DESCRIPCIÓN DEL CIRCUITO VENTAS- COBRANZAS PROPUESTO	42
	CONCLUSIONES.....	49
	BIBLIOGRAFIA	51
	ANEXOS	53
1.	Entrevistas.....	53
1.1	Entrevista al director de la empresa.	53
1.2	Entrevista al encargado de cuentas corrientes y Cobranzas	54
1.3	Entrevista al encargado de ventas.....	56
2.	Cuestionarios.....	57

INTRODUCCION

En las Pymes Argentinas, pequeñas empresas que surgen de emprendedores locales, se plantea la difícil tarea de llevar un orden y un control interno acorde al crecimiento que van experimentando. La idea de negocio surge como una oportunidad, y en el corto plazo la empresa experimenta un flujo comercial interesante. Sin embargo, su gestión administrativa e interna no ha crecido a la par con el negocio, y es aquí donde comienzan a surgir algunos problemas en torno a esta situación. Según Castañeda Parra (2014), una pyme se crea con un mínimo de recursos y el mayor o menor conocimiento respecto a una actividad. En algunas ocasiones resultan “suficientes” para el emprendimiento, pero no para que la empresa se mantenga y se convierta en una empresa innovadora y competitiva. Sostiene que la dificultad para conseguir fuentes de financiamiento se deriva regularmente de la poca claridad que tienen sobre los objetivos y las metas que se desean alcanzar. En estas empresas es notoria la ausencia de planes estratégicos que generen un escenario ordenado y acorde con su plan de negocio.

Debemos tener en cuenta que la estructura de la empresa es la base para un sólido crecimiento. Si esta estructura no se diseña desde sus comienzos, no se cuenta con una base firme. Estas bases son necesarias para crecer sostenidamente en el tiempo y para lograr una expansión territorial. Según Castañeda Parra, (2014) las pymes tienen debilidades en cuanto a la falta de herramientas para crear estrategias que permitan una gestión para proyectarse en el mediano y largo plazo. Les falta planeación, se convierte en una limitante para la inserción en el ámbito internacional poniendo en riesgo su continuidad en el mercado nacional. También presentan un difícil acceso a líneas de crédito, por lo cual no le es posible la inversión en tecnología, en capital de trabajo y en "know how". Su gestión administrativa, financiera, contable y operativa es muy informal y se hace de manera intuitiva y no utilizan la contabilidad para la toma de decisiones.

También plantea que el desafío está en gestionar el orden y el control interno de una manera eficiente y planificada. Sumado a que las pymes deben reinventar su modelo de negocio basadas en una fuerza productiva. Sugiere Castañeda Parra

(2014), que la misma contemple una estructura corporativa y competitiva. Centrada en la cultura de la planificación, el talento humano calificado, la flexibilidad y adaptabilidad del negocio, el marketing, las tecnologías de punta. Otro factor importante es la asociatividad empresarial, y la estimulación del pensamiento estratégico de sus gerentes para que puedan sostener sus ventajas girando en torno a la competencia. (Castañeda Parra,2014)

Según Plasencia Asorey,(2010) un adecuado Sistema de Control Interno es parte importante de una entidad bien organizada. Pues garantiza la salvaguarda de los bienes y hace confiables los registros y resultados de la contabilidad. Estos mismos resultan indispensables para la buena marcha de cualquier organización, grande o pequeña. Por otra parte, quien pretenda obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión de su organización, no puede ignorar la planeación y aplicación de un Sistema de Control Interno con los requerimientos necesarios para lograr dichos objetivos

El objetivo de este trabajo fue proponer una estructura de control interno para el circuito de ventas y cobranzas de la empresa Vega Color Pinturerías para promover el uso de la información de gestión como herramienta para la expansión.

METODOLOGÍA

1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre control interno en pymes comerciales.

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores:

- Dextre Flores; Del Pozo Rivas, (2012)
- López Carvajal, Óscar Ramón; Guevara Sanabria, Jaime Alberto, 2016
- Castañeda Parra, 2014
- Informe N° 5 - CENCYA - FACPCE
- Informe COSO

2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la información de gestión a través del modelo CANVAS para pymes comerciales

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores:

- Landazury Villalba, L. F.; Ferrer Manotas, F., 2016
- Macias Acosta, R; Diaz Flores, M; García Sandoval, G , 2016

3. Estudio descriptivo sobre la empresa Vega Color Pinturerías y el proceso interno del circuito de cobranzas en la empresa.

1.1 Unidad de análisis: Vega Color Pinturerías

1.2 Variables

- Historia, Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias de la empresa Vega Color Pinturerías
- Estructura interna de la empresa- cantidad de empleados.
- Localización de la misma.
- Actividades que desarrolla la empresa.
- Sistema de gestión contable
- Tipos de activos que posee.
- Procedimientos de control interno si posee.
- Modelo de Negocio Canvas
- FODA

1.3 Tecnicas y procedimientos

- Evaluación documental
- Entrevistas con el Administrador Titular de la empresa
- Encuestas a los titulares y empleados.

4. Evaluación del sistema de gestión de ventas y cobranzas y el diseño de los lineamientos para el control interno del mismo.

5.1 Diagnostico de los circuitos de ventas y de cobranzas

Se analizaron los circuitos de ventas y cobranzas y su procedimiento actual, es decir la manera en que lo hacen habitualmente en la empresa. El diagnostico se llevó a cabo a través de entrevistas con el dueño y relevamiento documental del respaldo de las operaciones involucradas en el circuito.

5.2 Diseño de la propuesta de mejora de los circuitos de

ventas y cobranzas A partir del diagnóstico realizado se procedió a fijar los lineamientos para la optimización del diseño del sistema de control interno en los circuitos de ventas y de cobranzas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre control interno en pymes comerciales.

¿Por qué es importante que una pyme lleve un control de interno adecuado?

El diseño de los controles internos lleva implícita la necesidad de detectar preventivamente todo tipo de desviaciones con respecto a los objetivos planteados por la empresa. Prevenir eventos que lleguen a evitar el cumplimiento de los objetivos. También se utilizan para obtener información oportuna y confiable. Éstos fomentan trabajar en eficiencia, ayudan a garantizar la confiabilidad de los estados financieros.

Se define al control interno como el proceso diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable respecto al logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Para adentrarnos de lleno a la temática, cabe aclarar algunos conceptos:

Proceso: medio utilizado para lograr un fin, no es un fin en si mismo.

Personas: son personas las que intervienen en dicho proceso, no son solamente manuales teóricos, sino los participantes de cada organización.

Grado de seguridad razonable: no es total, es importante aclarar esto, porque puede existir un margen de riesgo.

Objetivos: pensado para lograr los objetivos de cada empresa.

El control interno tiene por objetivo principal intervenir en el desenvolvimiento de diversas actividades que desarrolla la empresa para alcanzar los objetivos planeados. Logrando que éstas se desarrollen de manera segura, continua y confiable, a través de sus operaciones y procesos. Dextre Flores, JC y Del Pozo Rivas,RS (2012).

El modelo COSO ratifica la esencia de la función del control en las organizaciones. Los responsables de la administración de la entidad, son quienes diseñan el control interno, en función a los objetivos que planean, y de ello surgen los 5 componentes que definen la estructura de control interno según COSO.

Son cinco los componentes relacionados entre sí que forman parte del Control Interno de toda empresa, ellos son:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos

3. Actividades de Control

4. Información y Comunicación

5. Supervisión.

1.1 AMBIENTE DE CONTROL

Hace referencia a su gente, sus atributos personales, sus valores éticos, competencia, y al ambiente en donde trabajan. Es la base de todos los demás componentes del Control Interno, aportando disciplina y estructura. Habla de la filosofía de la dirección y del estilo de dirigir.

La incidencia que tiene el ambiente de control sobre la estructura empresarial es generalizada, también influye en la fijación de objetivos y en la evaluación de los riesgos.

¿Como se evalúa el entorno de control?

A la hora de evaluar el entorno de control, se debe tener en cuenta cada factor del ambiente, para determinar si es positivo o negativo. Existen aspectos altamente subjetivos y obligan a que se formule una opinión subjetiva, éstos condicionan de forma significativa en la evaluación de la eficacia del ambiente de control.

¿Que tener en cuenta en la evaluación del ambiente de control de una empresa?

- a) Nivel de integridad y valores éticos, si existen y se hacen cumplir códigos de conducta. Si existen pautas esperadas de comportamiento ético y moral por parte de los miembros de la organización.
- b) Forma de cerrar acuerdos con empleados, proveedores, clientes, inversionistas, acreedores, competidores y auditores.
- c) Si existe o no presión por logro de objetivos de rendimiento poco realistas.
- d) Manual de descripción de puestos de trabajo, para analizar cómo es la competencia profesional en los cargos.
- e) Correcta selección de personal para cada puesto.

- f) Existencia de Consejo de Administración o Comité de Auditoría.
- g) Determinar si el ambiente de control y la cultura de la organización están influidos de forma significativa por el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría.
- h) Existencia de independencia del Consejo o del Comité de Auditoría respecto de la dirección
- i) La experiencia y la calidad de sus miembros,
- j) La frecuencia de las reuniones con el director financiero y/o contable, auditores internos y externos.
- k) La suficiencia y oportunidad con que se facilita información a los miembros del Consejo o Comité de Auditoría para permitir supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera, así como los resultados de explotación de la entidad.
- l) Situaciones claves que puede incitar a los empleados a cometer actos indebidos.
- m) Detección de un pobre sistema de control interno, falta de controles o controles ineficaces.
- n) Alto nivel de descentralización, que impide que la dirección esté al corriente de las acciones llevadas a cabo en los niveles más bajos.
- o) Auditoría interna débil.
- p) Consejo de Administración poco eficaz.
- q) Falta de Sanciones por comportamiento indebido.

Se realizó una evaluación del ambiente de control de la empresa elegida para el estudio de campo, concluimos que tiene factores que sí son considerados como los valores éticos y la manera de cerrar negociaciones con sus vínculos comerciales, son sus fortalezas. Pero también tiene varios factores a mejorar, prestar atención a ciertas situaciones que se vienen dando diariamente y que no han sido tenidas en cuenta hasta el momento. Fijando acciones claras se puede mejorar el ambiente de control de Vega Color Pinturerías.

1.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS

Las organizaciones independientemente de su tamaño o rubro deben hacer frente a diferentes tipos de riesgos, tanto de origen interno como externo, los que deben ser evaluados.

Como mencionan los autores Dextre Flores y Del Pozo Rivas el riesgo alude a la posibilidad de que un incidente afecte negativamente los objetivos de la empresa. La gestión de la empresa debe identificar potenciales factores de riesgo que afectan los planes estratégicos y logro de objetivos.

Antes de evaluar los riesgos se deben establecer objetivos por área y niveles que sigan una idea de coherencia entre ellos. A la hora de evaluar los riesgos, se debe identificar y analizar factores que podrían afectar el logro de dichos objetivos. El análisis permitirá determinar de qué manera deben ser administrados y controlados esos factores para que no incidan en el logro de los objetivos.

Clasificación de riesgos

Se presentan en los diferentes niveles de la empresa, los riesgos pueden ser la consecuencia de factores externos o internos, algunos ejemplos a saber:

Factores internos (Debilidades)

- Inconvenientes con los sistemas informáticos pueden generar perjuicios en las operaciones de la empresa.
- Los cambios en los directivos pueden cambiar también la forma de realizar determinados controles y perjudicar la organización.
- Fugas de información por tener un Consejo de Administración o un Comité de Auditoría débil o ineficaz.

Factores externos (Amenazas)

- Avance tecnológico, el principal de los factores externos que puede poner en riesgo la empresa.

- Cambio en las necesidades o expectativas de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el proceso de producción, el servicio a cliente, la fijación de precios etc.
- Escenario altamente cambiante a nivel político y económico pueden repercutir en las decisiones sobre financiamiento, inversiones y desarrollo.

Si bien existen diversas técnicas para identificar riesgos, desarrolladas por auditores internos y externos, a través de métodos cuali y cuantitativos, se debe establecer un orden de prioridades de las actividades de alto riesgo. Deben hacerse a nivel de cada actividad dentro de la empresa, con esto se enfoca la evaluación de los riesgos en las unidades del negocio más importantes. Para mantener un nivel aceptable de riesgo en su totalidad, se debe tener una correcta evaluación en cada nivel de actividad.

Análisis de riesgos

Algunos ejemplos de análisis de riesgo

- Estimación de la importancia del riesgo detectado.
- Evaluación de la probabilidad o frecuencia de que se materialice el riesgo.
- Detallar las medidas deberían adoptarse.

Un contexto cambiante tanto interno como externo pueden hacer que un sistema de control interno eficaz y eficientes deje de serlo. Dentro del análisis de los riesgos debería existir un proceso que logre identificar dichos cambios, y permita tomar las medidas correspondientes. Los mecanismos para identificar los cambios deberían estar orientados al futuro, para que la entidad prevea dichos cambios y pueda elaborar planes acordes.

¿Cómo se pueden evaluar los riesgos?

Aquí se debe evaluar el posible efecto que pudiera producir el potencial evento en el logro de los objetivos. Se debe valorar el impacto y la probabilidad.

La dirección deberá ser la evaluadora del proceso, deberá fijar los objetivos, de análisis de los riesgos y gestión de cambios, incluyendo sus vinculaciones y su relevancia para las actividades del negocio.

1.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

Su existencia e importancia radica en que ayudan a la dirección a que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos detectados y que están relacionados con el logro de los diferentes objetivos de la empresa. Se tratan de políticas y procedimientos para llevar a cabo las ordenes de la dirección.

Una empresa con un buen control interno posee actividades de control en todas las áreas, en todos los niveles y en cada una de las funciones determinadas. Existen una variedad sin fin de actividades, algunas las más importantes son conciliaciones, autorizaciones, verificaciones, separaciones de funciones, entre otras.

Podemos distinguir tres categorías de actividades de control, estas van a depender del tipo de objetivo al que estén asociados: las operacionales, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la legislación aplicable.

Existen muchos tipos de actividades de control según la diferente bibliografía, aquí se mencionan algunos ejemplos:

Proceso de información. – En el proceso de obtención de información se llevan a cabo controles que comprueban las operaciones en su exactitud, en sus totales y en sus autorizaciones.

Gestión directa de funciones por actividades. – los jefes de área chequean los informes de resultados.

Análisis efectuados por la dirección. – todo resultado se compara con lo proyectado, con lo presupuestado. Se evalúa si se alcanzaron o no los objetivos planteados.

Controles físicos. – chequear si lo que dice el registro es igual a lo que se ve en depósito físicamente.

Indicadores de rendimiento. – saber si lo que se hizo y se dijo que se hizo es coherente y coincide.

Segregación de funciones. - a nivel empleados o colaboradores, a mayor separación de funciones, menor riesgo.

Se plantea poder trabajar paralelamente en la evaluación de los riesgos y la determinación de actividades de control. Una vez identificados los mismos, se sugiere determinar un plan de acción para darles pelea. Es a partir de este momento que se pueden definir las actividades de control que se llevara a cabo para cumplir con el plan de acción.

Queda claro que cada entidad posee sus propios objetivos y estrategias, por lo que sus actividades de control también serán específicas para cada empresa. Recordar que los controles reflejan el entorno de la entidad, su forma organizativa, su historia.

Analizando el entorno de la empresa se puede predecir a los riesgos a los que puede estar expuesta. Sus actividades de control se verán afectadas en función de la mayor o menor complejidad que posea la empresa.

Resulta de suma importancia evaluar las actividades de control en el contexto de las indicaciones que estableció la dirección para mitigar los riesgos relacionados con los objetivos de las actividades principales. La evaluación, deberá tener en cuenta si las actividades de control están relacionadas con el proceso de evaluación de riesgo y si son apropiadas. Dicha evaluación se efectuará para cada actividad importante, incluidos los controles generales de los sistemas informáticos. La evaluación deberá tener en cuenta si las actividades de control empleadas son relevantes en base al proceso de evaluación de riesgos realizando, y si se aplican de manera correcta.

1.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

En toda organización se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente, confiable y certera en tiempo y forma, de esta manera todos los empleados podrán cumplir con sus roles y funciones.

Los aliados en esta parte son los sistemas de información. Estos generan informes, con información operativa, financiera y la referida al cumplimiento. Los directivos de las empresas se basan e en ello para la buena gestión y control del negocio. Estos, deben contemplar informes internos y externos a la organización.

La comunicación, factor importantísimo en toda empresa, debe fluir en todas las direcciones. Desde los mandos gerenciales a los mandos operativos y viceversa, este es un factor clave para el éxito de las estrategias planteadas para el logro de los objetivos.

Es fundamental que, una vez desarrollado el sistema de control interno en la empresa, los empleados sean sumamente responsables para poder llevarlo a cabo. También entender que su rol es velar por el cumplimiento del mismo. Cada actividad individual esta interrelacionada con todas las demás y hacen al todo. También debemos sumar otros actores, como clientes, proveedores, bancos, organismos, etc. con quienes se debe tener una comunicación eficaz y fluida.

La dirección de la empresa, se basa en la información generada por los sistemas para la toda de decisiones y marcar el rumbo de la organización. Es importante contar con información de calidad y suficiente para realizar un control eficaz.

Algunas preguntas que deberíamos hacernos a la hora de evaluar la calidad de la información que se obtiene de los sistemas de información. ¿Contiene toda la información necesaria? (contenido), ¿Se facilita en el tiempo adecuado? (oportunidad), ¿Es la más reciente disponible? (actualidad) ¿Los datos son correctos? (exactitud), ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas? (accesibilidad)

Tener en cuenta que los sistemas deben ser controlados y evaluar si la información que brindan responde a las características mencionadas anteriormente.

Toda empresa tiene un flujo de información interna y externa, por lo que la comunicación debería clasificarse de igual manera, en interna y externa.

Son los responsables de mandos medios quienes deber ir marcando el rumbo con respecto al control interno de la empresa, y asumir un rol activo en referencia sus funciones comprometidas al control interno.

Especificar cada función y actividad con claridad, de esta manera cada empleado conocerá el rol que ocupa dentro del circuito de control interno, y el alcance de su responsabilidad.

. Cada integrante de la organización sabrá identificar cuando suceda alguna desviación en el circuito, y podrá buscar la causa que llevo a la desviación. Esto permite analizar el sistema y tomar las medidas correctivas para evitar que se repita.

Conjuntamente, los colaboradores, deben saber que todas las actividades están relacionadas entre sí. Es decir, la forma de trabajo es en red, clave para conocer problemas y determinar causas y medidas correctivas adecuadas. Se debe establecer un manual con el detalle de los comportamientos esperados, aceptables y no aceptables de cada actividad.

Toda organización que cuente con circuitos de control interno, debe facilitar mecanismos de comunicación entre los diferentes niveles. Cuando se presenta alguna situación a resolver en los niveles operativos, estos deberían poder comunicar rápidamente al nivel superior para que colabore y tome acción al respecto ya que son las personas indicadas. También sumar líneas directas de comunicación a niveles superiores. Cabe destacar que la disposición de los directivos a escuchar es clave, de nada sirve tener canales fluidos si quienes son el ultimo eslabón de la cadena no le interesa escuchar.

Además de una comunicación interna, ha de existir una eficaz comunicación externa. Clientes y proveedores son fuentes de información de valor para la empresa. Como también los organismos de control y bancos que denotan los comportamientos y vínculos, haciendo referencia a los valores de la empresa.

1.5 SUPERVISIÓN

Todo sistema de control interno requiere ser revisado, comprobar que su funcionamiento sigue siendo el adecuado a medida que pasa el tiempo. Esto se logra a través de actividades de supervisión continua y/o evaluaciones periódicas. La supervisión continua se da a medida que se llevan a cabo las operaciones, incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y frecuencia de las evaluaciones dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión.

Los Sistemas de Control Interno y sus controles pueden quedar obsoletos en el tiempo. Ya que lo que era eficiente en un momento dado, hoy puede perder eficacia y eficiencia. Generalmente cuando se cambian las formas de llevar a cabo las actividades, cambian los entornos, los empleados, la estructura de la empresa. Pueden advertirse nuevos riesgos originados en nuevas circunstancias. Por lo tanto, la gerencia debe estar atenta a estos cambios y analizar el sistema de control interno para ver si es acorde a lo que necesitan.

La supervisión continua en una empresa puede llevarse a cabo a través de múltiples actividades como por ejemplo comparaciones, conciliaciones, actividades corrientes de gestión y supervisión, así como otras actividades rutinarias.

La dirección de la organización establecerá el alcance y la frecuencia de la evaluación del Control Interno, esto dependerá de la magnitud de los riesgos objeto de control y la importancia de los controles para la reducción de aquellos. Los controles sobre riesgos más críticos y de mayor prioridad, serán objeto de evaluación frecuente.

Es una función del comité de auditoría la evaluación del Control Interno de la empresa.

Una vez analizado el marco teórico del control interno según el Informe COSO y el análisis de sus componentes, podemos introducirnos de lleno al control interno dentro de las pymes como herramienta del control de gestión.

Podremos identificar como funciones fundamentales de la administración al planeamiento, la organización, la dirección y control. Para que una administración sea considerada eficiente, económica y efectiva a la hora del manejo de los recursos disponibles para el logro de los objetivos de la organización, debe existir coherencia y cohesión entre dichas funciones. Por este motivo, se definen las funciones de la administración para centrar el análisis en el control y su vinculación con los riesgos de negocios. Dextre Flores, JC y Del Pozo Rivas,RS (2012).

El **planeamiento** es la función a través de la cual la administración fija los objetivos y metas de lo que quiere lograr y define los medios para hacerlo. Esta función es sumamente importante porque marca el norte de la empresa, su rumbo. La gerencia encargada del planeamiento, debe estar atenta a lo que su mercado le pide, analizar riesgo de amenazas y también ver las oportunidades. Dextre Flores, JC y Del Pozo Rivas,RS (2012).

La **organización** es conjunto de personas encargadas de realizar las actividades diseñadas y establecidas por la gerencia. Dichas actividades tienen como fin común lograr los objetivos fijados. La organización define roles y funciones, sistemas y procedimientos para llevarlas a cabo.

La **dirección**, establece políticas claras que van a guiar las actividades del negocio. Tiene una mirada integral y visionaria. Su función estrella es guiar, influir, motivar y convencer a los integrantes de la organización para conseguir los objetivos. Aquí aparece el *control* como la función de la administración. Busca asegurar que las actividades se lleven a cabo como han sido diseñadas para cumplir los propósitos de la entidad en el logro de las metas y objetivos planeados. Dextre Flores, JC y Del Pozo Rivas,RS (2012).

EL proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia es lo que denominamos gestión, esta se lleva a cabo para llevar poder orientar las actividades que

conducen a los objetivos planeados. La gestión tiene la capacidad de conducir, decidir, ajustar y replantear las acciones para resolver un asunto o concretar un proyecto sobre planes y objetivos establecidos. Tiene como principal responsabilidad conducir los planes de la organización a resultados exitosos. Mediante el empleo de medios eficientes, del uso económico de los recursos y de la eficacia en el logro de los resultados. Dextre Flores, JC y Del Pozo Rivas,RS (2012).

El **control** «es aquella función que pretende asegurar el logro de los objetivos y planes fijados en el planeamiento. Es la última etapa formal del proceso de gestión, el control «es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas». Dextre Flores, JC y Del Pozo Rivas,RS (2012).

El control es la función que actúa sobre:

- Los objetivos y planes para comprobar su consistencia y corregir las desviaciones.
- El rendimiento de la organización en la consecución de los objetivos.
- La gestión, en la ejecución de los planes, para determinar si es apropiada

El control requiere cubrir al menos los siguientes pasos:

Implantar normas y métodos para describir y ejecutar las actividades con los controles que las aseguren, así como las formas de medir el rendimiento

- Comprobar si las actividades y los resultados corresponden al diseño y objetivos establecidos
- Medir y evaluar los resultados en función de las metas alcanzadas
- Tomar las acciones correctivas necesarias, vigilando su cumplimiento
- Efectuar los ajustes necesarios y las medidas que aseguren la gestión

El control tiene vida propia dentro de los circuitos, actividades, operaciones y procesos de la administración. Tiene como propósito alertar, detectar y orientar la corrección de las desviaciones de planes.

La administración diseña la estructura sobre la que se soporta la función de control.

¿En qué momentos interviene el control? Tenemos tres tipos de momentos

- Control previo: emplearlo antes de ejecutar la actividad.
- Control simultaneo: concurre con la ejecución del control.
- Control posterior: se produce después de ejecutada la actividad.

Es la dirección quien establece el control y sus formas de aplicación. Es la gerencia quien vela por su cumplimiento y aplicación de acuerdo al diseño establecido.

¿Cuáles son algunas de las herramientas de control?

- Instrumentos de gestión: son establecidos por la alta dirección para guiar el accionar de la gestión con precisiones sobre el control.
- Planes de control: exponen periodicidad anual con objetivos mensuales o trimestrales destinados a establecer un orden de ejercicio programado bajo responsabilidad de la alta gerencia.
- Sistemas de Información: provienen de los resultados de acciones de control a través de informes sobre la situación encontrada de aspectos operativos, administrativos y financieros.
- Programas de verificación: constituye una implantación de las recomendaciones de resultados de programas de control ejecutado.

Se gestiona el control a través de la adopción de una estructura basada en la organización de la entidad para enfrentar con éxito los riesgos del negocio.

Tipos de control: Control estratégico, control administrativo, control operativo

Con estas herramientas, la administración consigue una gestión eficiente que asegura el progreso de las actividades en busca del logro de los objetivos planeados, un progreso soportado en una cultura organizacional basada en control.

2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la información de gestión y modelado de negocios a través del modelo CANVAS

En la actualidad las empresas y los emprendedores necesitan estructurar proyectos que sean viables y sostenibles en el tiempo. Por esta razón la generación de valor por parte de los mismos debe ser prioridad. Una de las herramientas recomendadas para armar un buen plan de negocios es el modelo Canvas.

El mercado va cambiando permanentemente, y se vuelve mas exigente, donde se generan expectativas altas por parte de los clientes. Por esta razón las organizaciones deben adaptarse con rapidez ante estos cambios, deben ser efectivas al hacerlo. De esta manera se aseguran poder sortear y sobrevivir ante escenarios complejos y con incertidumbre. Generalmente estas situaciones ponen a prueba la capacidad de adaptación al cambio, resultado de las estructuras que poseen. Estas estructuras pueden ser rígidas o flexibles, mientras mas flexibles mayor será la adaptación al cambio, y mejor será su desempeño en contextos poco estables. Landazury Villalba, L. F.; Ferrer Manotas, F. (2016)

Un modelo de negocios o de gestión es una referencia de administración de la empresa. Amit y Zott (2001) definen que un modelo de negocio describe el contenido, la estructura y la gobernancia de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de las oportunidades de negocio. Landazury Villalba, L. F.; Ferrer Manotas, F. (2016)

En el mundo de los negocios, cada vez más sofisticados, exigentes y demandantes, las organizaciones deben trabajar internamente en su profesionalización y jerarquización. Independientemente de su actividad

económica, ellas deben, fijar objetivos y formular estrategias que las haga sostenibles en el corto, mediano y largo plazo. Resulta un gran desafío para las empresas, dado el contexto global. No todas están preparadas para lograrlo, pero muchas asumen un rol activo en la temática. En nuestro caso de análisis, su director, ha asumido ya hace algunos años un rol activo en la jerarquización y profesionalización de la empresa a través de diversas acciones de capacitación para sus colaboradores y directivos Landazury Villalba, L. F.; Ferrer Manotas, F. (2016)

Osterwalder citado por Landazury Villalba y Ferrer Manotas (2016), define modelo de negocio como una herramienta conceptual. Que mediante un conjunto de elementos y sus relaciones permite expresar la lógica a través de la cual una empresa intenta ganar dinero.

En un modelo de negocio se conjugan cuatro elementos principales: Propuesta de Valor, Fórmula de Beneficios, Actividades y Recursos claves. Estos elementos se interrelacionan entre sí en la dinámica empresarial y son los que marcan el rumbo del negocio. Landazury Villalba, L. F.; Ferrer Manotas, F. (2016)

Podríamos incluir la innovación como eje transversal al modelo de negocio de cualquier compañía, impactando en los demás componentes, se potencia la empresa y se diferencia del resto. Ganando nuevos mercados y visualizando nuevos nichos. Landazury Villalba, L. F.; Ferrer Manotas, F. (2016)

Según Landazury Villalba, L.F y Ferrer Manotas, F. los autores Osterwalder y Pigneur, son pioneros en la metodología CANVAS, para formular el modelo de negocio de empresas y emprendimientos. Consiste en la organización sistemática de los elementos que componen el modelo que giran en torno a la generación de valor.

El modelo de negocios canvas es una herramienta que permite desarrollar estrategias empresariales adecuadas para la generación de valor por parte de las empresas o emprendedores. Macías Acosta, R.; Díaz Flores, M.; García Sandoval, G. (2016)

Hace algunos años los objetivos de las empresas obtener beneficios máximos, actualmente se sustituyó esta filosofía por la creación de valor. Se considera creación de valor el adecuado manejo de las finanzas y la satisfacción del cliente, motivado en la generación de beneficios en el largo plazo. Macías Acosta, R.; Díaz Flores, M.; García Sandoval, G. (2016)

El modelo de negocio puede concebirse como arquetipo de modelo de e-business, también como sistema de actividades o como la arquitectura de la relación coste-beneficio. Además, el modelo de negocios muestra la operación de una empresa, siendo una representación cercana a la realidad (Salas-Fumás, 2009). Macías Acosta, R.; Díaz Flores, M.; García Sandoval, G. (2016)

Esta propuesta de modelo de negocio Canvas se orienta a identificar claramente el proceso de definición, implementación y seguimiento de la estrategia empresarial, por lo que es tan importante desarrollarlo. Es una herramienta estratégica, la cual genera una clara visión de la empresa. Nos permite definir donde estamos a donde queremos ir. Macías Acosta, R.; Díaz Flores, M.; García Sandoval, G.(2016)

Los elementos que tenemos en cuenta en este modelo se relacionan de tal manera que conjugados estudian la creación de valor por parte de las empresas.

Usar Canvas permite que se conozca la empresa, en todos los ámbitos y todos sus miembros. Esto facilita la toma de decisiones, al conocer toda información del negocio en relación a como la definieron sus dueños. Macías Acosta, R.; Díaz Flores, M.; García Sandoval, G. (2016)

A continuación, se definirán las áreas que componen al Modelo Canvas y su breve descripción:

Figura 1: Imagen modelo CANVAS.



Propuesta de valor Define los productos y servicios que integran el valor de la empresa. Además, debe establecerse aquí, que necesidades de los clientes están siendo satisfechas con esta propuesta. Es la columna vertebral del modelo, ya que todos los demás segmentos deben alinearse a la propuesta de valor de la empresa, para alcanzar el éxito deseado.

Segmento de clientes Descripción del cliente objetivo, ésta debe ser lo más detallada posible, porque aquí se estará definiendo cual es el público al que debo llegar y a quienes se ofrecerá la propuesta de valor creada. Se utilizan diferentes formas de segmentado de clientes para ser más específico en la definición del cliente objetivo.

Relaciones con los clientes Descripción de la forma en que la empresa se vincula con los clientes, establecer las diferentes relaciones con los clientes.

Canales Aquí se explican los canales por los que se establecerá la relación empresa – clientes. Se determina la manera de captar clientes y relacionarse con ellos.

Recursos claves Definir los recursos que son necesarios en la generación de valor para los clientes. Aquí se incluyen los recursos económicos, humanos, físicos e intelectuales; estos pueden ser propiedad de la empresa, alquilados o contratados.

Actividades claves Definir las actividades que realiza la empresa para crear valor y darlo a sus clientes. Se recomienda hacerlo por área funcional, con detalle y definición de roles.

Asociaciones clave Determinar cuáles serían las alianzas que se deberán establecer para cumplir con la misión de la empresa, integrando recursos o actividades que no se realizan internamente en la empresa.

Ingresos Describir las fuentes de generación de ingresos para la empresa definiendo el precio que los clientes estarán dispuestos a pagar por la propuesta de valor que se les ofrece.

Costos Establecer los costos que incurre la empresa para llevar a cabo su misión y poder cumplir con su propuesta de valor.

Ahora, debemos tener en claro que es necesario considerar todos los componentes del modelo, lo que suele ser complicado para los emprendedores, la definición de los mismos. Al utilizar CANVAS los emprendedores generan ideas precisas de las necesidades del negocio. Los emprendedores antes de la llegada de este modelo, no tenían presentes muchos de los generadores de valor, siendo necesarios para modificar la estrategia del negocio. La elaboración de esta metodología facilitó plantear los objetivos de la empresa en volúmenes de ventas, cantidad de colaboradores que necesitaban, su rentabilidad económica y/o financiera, su capitalización, entre otros. Macías Acosta, R.; Díaz Flores, M.; García Sandoval, G. (2016)

La ventaja de utilizar Canvas es la generación de un pensamiento estratégico, donde podemos combinar elementos y escenarios posibles por los que pueda

atravesar el emprendimiento. Macías Acosta, R.; Díaz Flores, M.; García Sandoval, G. (2016)

Tener una mirada global de la empresa es importante a la hora de la toma de decisiones, buscando el beneficio de la misma.

También cabe mencionar que en este modelo se asume un rol importante a las relaciones con el exterior. Esto se debe a que considera elementos como entorno económico, social y políticos; así también de sus competidores en el sector de sus actividades. Macías Acosta, R.; Díaz Flores, M.; García Sandoval, G. (2016)

Permite conocer claramente los gastos e ingresos que la empresa realizar, colaborando a determinar la viabilidad económica de la misma.

Utilizar Canvas aporta seguridad a la gestión empresarial y a los proyectos venideros, ya que permite realizar la estrategia adecuada para lograr la generación de valor. En el trabajo de campo, se desarrolla el modelo Canvas para la empresa elegida. Este será de gran aporte para la misma ya que antes de este trabajo no lo habían diseñado.

Se considera que la Información de Gestión es sumamente importante para la toma de decisiones dentro de una empresa u organización. Es a través de los Sistemas de Información que poseen las empresas de donde se obtienen la información requerida para la toma de decisiones por parte de los directivos. Lo primero que debe realizarse es el relevamiento de la necesidad de información para luego obtenerla del sistema.

Podemos concluir que la innovación en los modelos de negocios, utilizando métodos como el Canvas facilitan el proceso de reinención y cambio. También permiten tener mayor flexibilidad y estudiar constantemente los vínculos dinámicos entre las variables que lo componen.

3. Estudio descriptivo sobre la empresa Vega Color Pinturerías y el proceso interno del circuito de ventas y cobranzas en la empresa.

El estudio exploratorio de experiencia práctica se lleva a cabo en Vega Color Pinturerías. Empresa unipersonal especializada en la comercialización y distribución de pinturas e insumos para el sector y referente en los rubros de pintura de hogar, automotriz e industrial. Muy bien posicionada en el mercado local regional.

3.1 SU HISTORIA

Durante el año 2012 comienza a gestarse la idea de negocio de la mano de Marcos Peressini, con el apoyo de su suegro Camilo Vega. Quien le dio nombre al emprendimiento.

La idea comienza a tomar fuerzas al realizar una alianza estratégica de representación en el norte de la Provincia de Córdoba, con la fábrica familiar cordobesa de pinturas Paclin. La misma fue su proveedor principal hasta hace dos años, momento en que se suma a una marca líder en la industria a nivel nacional, Sintoplast SA.

El primer local abre sus puertas en una Colectora de ruta 9 norte, localidad de Jesús María. Luego de analizar que la ubicación no era muy favorable, decidieron mudar el local al centro de Jesús María. Se trato de una decisión acertada, ya que al poco tiempo vieron el resultado en el incremento de las ventas. Comenzaron a crecer y se expandieron a otras localidades aledañas.

Actualmente se encuentra en un fuerte proceso de expansión y cuenta con 3 sucursales.

3.2 VISIÓN

“Posicionarse como el principal distribuidor de marcas líderes de pintura y afines del norte cordobés. Brindar un servicio de calidad, con personal altamente calificado trabajando en excelencia.”

3.3 MISIÓN

“Ser una empresa que genere un valor agregado a sus clientes, garantizando calidad y servicio. Generar oportunidades de crecimiento para sus colaboradores,

dentro de un ambiente cálido de trabajo, con la mejora continua y la capacitación como prioridades.”

3.4 VALORES

Toda empresa que sienta sus bases en valores sólidos, es una empresa que está destinada al éxito. Vega Color Pinturerías no es la excepción, su líder y titular es un hombre reconocido y valorado en su localidad y alrededores, justamente por los valores que posee. Esto a colaborado con el posicionamiento de la empresa y su crecimiento. Algunos de sus valores son: Honestidad, Confianza, Transparencia, Compromiso, Responsabilidad.

3.5 OBJETIVOS

- Ordenar la gestión administrativa integral del negocio.
- Incrementar la rentabilidad global de la empresa.
- Determinar el nivel óptimo de inventario.
- Incrementar la fidelización de pintores y clientes.
- Potenciar el crecimiento y desarrollo del personal.

3.6 ESTRATEGIAS

- Diseño de una estructura de control interno y creación de procedimientos para el proceso administrativo. Análisis de la necesidad de incorporar personal para llevarlo a cabo. Inversión en asesoramiento y en capacitación de los operadores del sistema y manejo de información de gestión.
- Análisis de costos. Proyección de una rentabilidad esperada.
- Determinar el punto de recompra a nivel deposito - cantidad mínima de existencia de un artículo que indica la recompra. Codificación propia o implementación de lector para gestión de stock.
- Atención al cliente y servicio postventa.
- Crear una estructura de negocio en la cual los empleados tengan un rol y responsabilidades asignadas en función de los objetivos misión y visión de la empresa. Que los empleados actúen de manera proactiva y que se encuentren motivados.

3.7 ESTRUCTURA INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura interna de la empresa no es del todo clara. Podemos afirmar que es bastante informal, ya que no se ha plasmado el organigrama en ningún soporte y tampoco se da a conocer a los integrantes de la empresa. Existe solo un nivel jerárquico que es el rol que ocupa su dueño y fundador, todos los demás son mandos operativos. Esto demuestra un problema a la hora de delegar. La dirección está completamente a cargo de su dueño y el también participa diariamente en actividades operativas. Esto dificulta el diseño de estrategias ya que no queda tiempo libre para dedicarle a las actividades gerenciales.

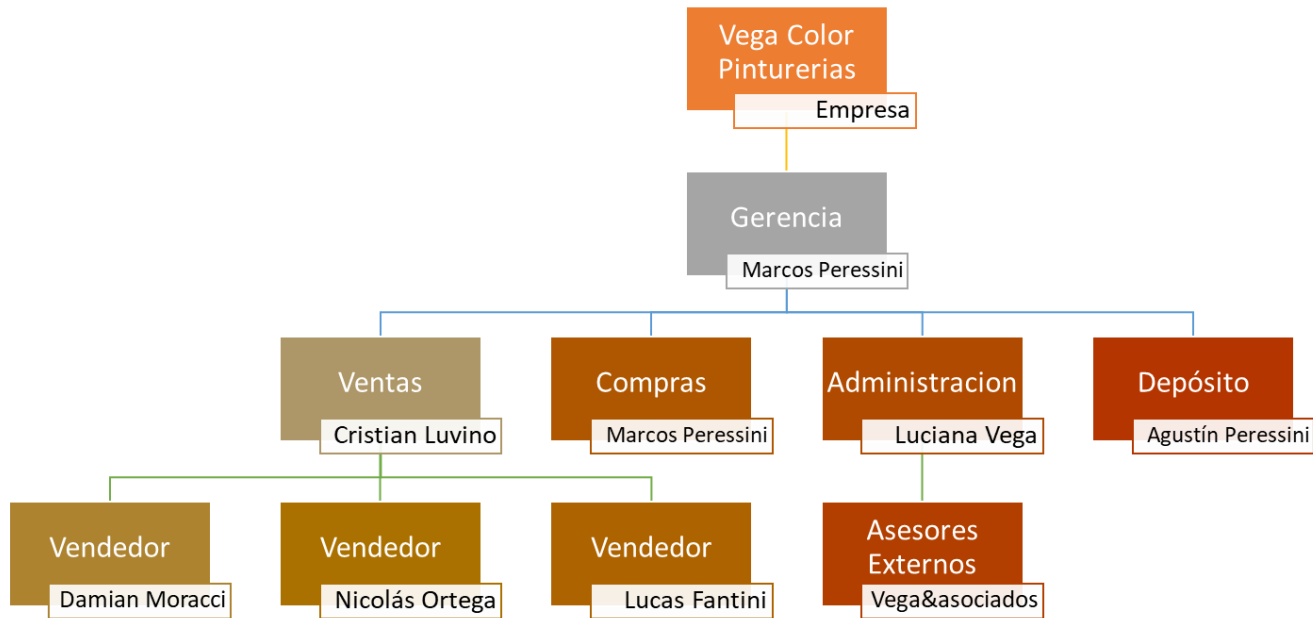
Si bien cada local tiene su encargado este no asume su rol en su totalidad. Resulta difícil definir las atribuciones y responsabilidades de cada puesto por la multiplicidad y heterogeneidad de tareas que se desarrollan en cada uno.

La informalidad es perjudicial ya que trae aparejada confusión en la distribución de tareas, omisión o duplicidad de esfuerzos, dificultades a la hora de identificar responsables y la consecuente pérdida de eficiencia. El personal se siente perdido y sin rumbo, en este escenario, no hay reglas claras. Esto perjudica al crecimiento sostenido de la empresa.

En este contexto se evidencia también una escasa comunicación y articulación entre sectores y compañeros. Por lo tanto, la Gerencia no cuenta con la información certera para llevar adelante una gestión responsable. Como consecuencia de esto, surge la necesidad de proponer un organigrama formal. Tomando como base la distribución de tareas que existe actualmente y los puestos ocupados. Así se podrá determinar con mayor precisión quien va a ser el usuario de la información. Que en nuestro caso serán todos aquellos que tomen decisiones dentro de la empresa para alcanzar los objetivos fijados.

3.8 ORGANIGRAMA

Figura 2: Organigrama de la Empresa.



3.9 EMPLEADOS

Cada sucursal cuenta con un encargado y vendedor; y el depósito cuenta con un encargado y un auxiliar quienes bajo la dirección general de su propietario conforman un equipo de trabajo de 6 personas.

3.10 LOCALIZACION

Actualmente la empresa cuenta con 3 sucursales distribuidas en Colonia Caroya y Jesús María y cuenta con un depósito de mercadería.

3.11 ACTIVIDADES INTERNAS

Las actividades se distribuyen en las siguientes áreas:

- **Administración:** encargada de llevar la gestión administrativa de la firma.
- **Ventas:** contacto directo con los clientes, atención al mostrador.
- **Compras:** contacto directo con proveedores, encargado de relevar faltantes de stock y realizar las compras.
- **Tesorería:** encargados de pagos y cobranzas

- Depósito: manejo del inventario.

3.12 SISTEMA DE GESTION

Dado al crecimiento en los últimos años que ha experimentado la empresa, se debió incorporar un sistema de gestión que le ayude a sistematizar procesos y llevar ordenadamente cada área de la empresa.

El gran desafío que enfrenta en estos días es poder implementarlo en su totalidad y aprovechar todos sus complementos para mejorar su gestión.

Cuenta con el asesoramiento externo de un Estudio contable quien se encarga de las liquidaciones impositivas y laborales; y provee una asistencia integral en la gestión administrativa y del capital humano.

3.13 ACTIVOS QUE POSEE

A lo largo de los años se ha ido capitalizando adquiriendo herramientas como maquinas mezcladoras de pintura, son aquellas que preparan los colores de las cartas, tanto para automotor e industria como para la pintura del hogar. Cuenta con 3 máquinas de este tipo. También, se invirtió en un utilitario para reparto, financiado a través de crédito otorgado por el BNA. Sus sucursales están completamente equipadas con elementos informáticos de vanguardia, lo que permite brindar un servicio rápido y de calidad.

3.14 PROCEDIMIENTOS INTERNOS

En cuanto a los procedimientos internos desarrollados por la firma, estos escasean. No se han desarrollado formalmente aún, es el desafío y objetivo principal para el año 2021. Si bien se respetan ciertos pasos en las actividades y en los diferentes procesos, no están formalizados, se hace automáticamente y a criterio del personal. Esto que dificulta la tarea de control interno y seguimiento.

3.15 DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS

En el caso de la empresa bajo análisis fue muy positivo desarrollar el modelo de negocio CANVAS. Por lo que su dueño se conectó con todas las áreas del negocio y pudo marcar una propuesta de valor diferencial en la que apoyar su crecimiento. EL modelo de negocio como vimos anteriormente, es la base que da inicio a un

emprendimiento, permite conocer todas las áreas que se involucran y también analizarlas. Podemos relacionar al circuito de ventas y cobranzas con las áreas, canales, ingresos y relación con clientes. Es allí donde está el mayor contacto con los clientes y donde pueden establecerse procedimientos detallados para su control interno.

- **PROPUESTA DE VALOR:** Ser la pinturería número uno de Jesús María y alrededores enfocados en ofrecer variedad de productos y calidades para abarcar un amplio abanico del mercado. Su líder es reconocido por su trayectoria, lo que genera confianza y una atención personalizada pre y post venta.

- **SEGMENTO DE CLIENTES:**

- ✓ Público en general
- ✓ Desarrollistas inmobiliarios
- ✓ Empresas constructoras
- ✓ Pintores
- ✓ Talleres de chapa y pintura
- ✓ Industrias

- **CANALES**

- ✓ Local comercial – Ubicación estratégica
- ✓ Recomendación de los clientes
- ✓ Pintores
- ✓ Redes sociales: Facebook y WhatsApp

- **RELACION CLIENTES**

- ✓ Generación de vínculos con los clientes
- ✓ Atención pre y post venta personalizada
- ✓ Predisposición a la resolución de conflictos
- ✓ Facilidades de pago y todos los medios de pago.

- **FUENTES DE INGRESO.**

- ✓ Ventas por menor y por mayor
 - ✓ Publicidad y posicionamiento de Marca
- RECURSOS CLAVES
 - ✓ Personal capacitado para atención al público
 - ✓ Repartidor
 - ✓ Bienes muebles: mobiliario de los locales – balanzas – instalaciones - utilitarios – Elementos de computación.
 - ✓ Niveles de stock para atender la demanda
 - ✓ Máquinas de sistema tinto métrico para hogar y obra
 - ✓ Máquinas de sistema tinto métrico para industria y automotor
 - ✓ Tecnología
- ACTIVIDADES CLAVES
 - ✓ Compra estratégicas con los proveedores en cuanto a precio – calidad
 - ✓ Negociación de plazos de pago
 - ✓ Negociación de beneficios de representación y posicionamiento de Marca.
 - ✓ Asesoramiento, asistencia técnica y capacitaciones
 - ✓ Atención al público personalizada
 - ✓ Visita de obras
 - ✓ Controlar el stock
- SOCIOS CLAVES
 - ✓ Alianzas estrategias con Proveedores: Paclin y Sintoplast, Rosarpint
 - ✓ Tarjeta Naranja
- ESTRUCTURA DE COSTOS

Costos fijos:

- ✓ Alquileres
- ✓ Sueldos y cargas sociales
- ✓ Gastos de movilidad y flete
- ✓ Servicios (Energía – Agua – Teléfono e internet)
- ✓ Sistema de gestión
- ✓ Asesoramiento contable y de gestión administrativa

Costos variables:

- ✓ Mercadería
- ✓ Comisiones por ventas

3.16 ANALISIS FODA

Fortalezas:

- Atención a la cliente personalizada
- Calidad de los productos
- Excelente relación precio calidad
- Generación de confianza por parte de su titular.
- Localización estratégica.
- Alianzas estratégicas con marcas Líderes en el mercado.
- Relación con los proveedores sostenible en el tiempo.
- Negociación de plazos de pago y beneficios conseguidos.

Debilidades:

- Imagen de la empresa personalizada en su dueño y no en la empresa.
- Centralización de la gestión general en el dueño de la empresa.
- Poca capacidad para delegar.
- Personal desmotivado.
- Dotación de personal insuficiente para la demanda.

Oportunidades:

- Posibilidad de generar alianzas estratégicas con marcas líderes.

- Incorporación de nuevos productos vinculados al rubro.
- Posibilidad de expandirse a nuevos puntos de venta.
- Mejorar las condiciones de pagos y conseguir nuevos beneficios.
- Venta on-line.

Amenazas:

- Expansión de la competencia.
- Pérdida de alianzas estratégicas.
- Crecimiento y mejora de calidad en las marcas de pinturas más económicas vendidas en comercios de otros rubros.
- Falta de renovación de contrato de alquiler de los locales atentando contra la localización estratégica.
- Presión fiscal.

Luego de esta presentación, se puede concluir que la estructura que posee actualmente la empresa no estaría siendo acorde a las necesidades de la misma. Si bien poseen algunas áreas definidas, no están del todo desarrolladas. Tampoco están claras las responsabilidades del personal, por lo que se debería trabajar en ello. Definiendo roles, asignando tareas y responsabilidades dentro de cada área. A modo de ejemplo y en líneas generales, se mencionan algunas de las funciones de las áreas de la empresa.

Gerencia: marca los objetivos estratégicos a alcanzar por la empresa, y funcionales a alcanzar por cada área, y supervisa y coordina su cumplimiento, asignando recursos y presupuestos para cada uno.

Ventas: Se encargan de vender los productos que ofrece la empresa, atienden y logran la fidelización del cliente.

Compras: Se encarga de realizar las compras de productos a los proveedores, analizar listas de precios.

Administración: contabiliza las facturas emitidas y recibidas, cobra a los clientes, paga a los proveedores y plantilla, y liquida los impuestos en las fechas correspondientes.

Depósito: se encarga del orden del inventario, recibe la mercadería comprada, lleva el stock en el sistema de manera actualizada, repone productos faltantes en los locales.

Actualmente cada sector funciona como una unidad separada. Esta situación se puede observar en diversos ejemplos de actividades y proceso diarios de la empresa. Implementando roles y funciones cada persona dentro de cada área sabrá perfectamente que debe hacer. De este modo muchos de los problemas actuales que tiene la empresa, desaparecerían o al menos disminuirían. Asimismo, las responsabilidades se compartirían y no recaerían sobre su dueño como hasta ahora. Sin dudas, la implementación de roles y funciones por escrito y bien comunicadas, mejorarían la efectividad de la empresa en el mercado. Citando un ejemplo, la gerencia (el dueño) decide los planes de venta y de financiación, sin comunicarlo al resto de los sectores. Como consecuencia, el área de ventas no ofrece esos planes a los clientes, la administración prepara flujos de fondos sin conocer realmente cuales son los momentos en los que ingresarán más fondos producto de esas negociaciones. Por ello, podemos afirmar que los cash flows brindan información incompleta y deficiente, por lo cual dichos flujos, no sirven para la toma de decisiones.

También, se puede mencionar que el sistema de información de Vega Color Pinturerías, tiene como objetivo brindar información a usuarios externos, al fisco, bancos, proveedores. Se utiliza la mayoría de las veces para dar cumplimiento a las obligaciones fiscales. La información necesaria para la toma de decisiones interna es dispersa en todos los sectores de la empresa. La misma se elabora y se presenta al titular, en distintos períodos de tiempo, sin que exista ninguna vinculación entre los sectores y solo a demanda de éste. No se emiten reportes periódicos con dicha información. Un ejemplo que podemos citar es que el dueño quien se encarga de la compra, lo hace sin un

reporte actualizado de la necesidad de mercadería, ni tampoco de un reporte del deposito con respecto al inventario acumulado. Todo el manejo es informal.

El sistema de información con el que cuenta la firma actualmente, permite asignar costos por centro de costos, y poder marcar los productos con su respectivo margen de venta. Existen diversos márgenes para distintos productos, lo que aumenta el margen de error y dificulta el control.

Esta metodología de trabajo deja en evidencia que no se presenta información referente a las distintas áreas de la empresa. Se está en condiciones de afirmar que la toma de decisiones no se hace de manera eficiente ya que no se cuenta con información completa e integrada.

Habiendo identificado las principales falencias en el sistema de información de Vega Color Pinturerías. Se sugiere diseñar un sistema de gestión estratégico que refleje información útil para la toma de decisiones en función de la estrategia implementada por la empresa. Para ello es necesario definir quienes son los usuarios de dicha información y la misma debe permitir realizar un adecuado seguimiento de la gestión.

En Vega Color Pinturerías el principal tomador de decisiones es su dueño, todo recae sobre sus hombros. En los niveles jerárquicos más bajos los empleados necesitan información objetiva, desagregada, operativa y de control de las tareas que ellos mismos realizan. Es importante que cada trabajador, entienda que su trabajo agrega valor y que contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

El rol de la dirección es la planificación estratégica. Ella es la encargada de las decisiones sobre los objetivos a largo plazo, sus modificaciones, los recursos necesarios para cumplirlos, su adquisición y utilización. La dirección de control, se encarga de supervisar las funciones de la empresa. Su finalidad es asegurarse que los recursos han sido obtenidos y están siendo utilizados de forma adecuada para el logro de los objetivos. Con respecto a la dirección de operaciones, tiene por objetivo verificar que las tareas diarias de las distintas

áreas se desarrollan dentro de lo planeado. La estrategia de la empresa debe ser conocida por todo su personal sin importar el nivel jerárquico que posean. Esto va a favorecer al desarrollo de las actividades de manera efectiva y eficiente. Todo equipo de trabajo que recibe periódicamente una devolución de su desenvolvimiento se siente incluido y tenido en cuenta, se siente mirado. Por lo que les permite tomar acción de manera más rápida en caso de que ocurra alguna desviación.

La empresa necesita información que le resulte útil para la toma de decisiones. Esta debe abarcar periodos de tiempo que contemplen los objetivos de corto, mediano y largo plazo. El sistema de información debería permitir corroborar el cumplimiento de los objetivos, evaluando el desempeño de los involucrados.

El contexto externo es importante a la hora de tomar decisiones. La situación económica del mercado local, del país, la actualidad política, todo esto impacta en una pyme argentina de sobremanera.

Vega Color Pinturerías, evidencia deficiencias marcadas desde el punto de vista gerencial y operativo. Su administración es demasiado básica y no incorporan personal capacitado para dicha área. Esto complica la obtención de información de gestión para la toma de decisiones efectiva, en tiempo y forma. El único soporte tecnológico que poseen es el sistema de gestión, el cual no es aprovechado en un cien por ciento.

Se sugiere el armado de una estructura donde se fijen los roles y responsabilidades por área de cada personal. Esto permitirá ordenarse para crecer.

Diseñar un sistema de información gerencial permitirá conocer profundamente la empresa en todos sus aspectos y poder definir objetivos claros y estrategias que la acerquen al éxito buscado.

Si bien la empresa ha crecido en ventas mucho más rápido que su estructura. Resulta necesario que tome acción con respecto a desarrollar áreas que sirvan

de base para un crecimiento sostenido en el tiempo. Así utilizar la información de gestión como herramienta para la expansión de la empresa.

4. Evaluación del sistema de gestión de ventas y cobranzas y el diseño de los lineamientos para el control interno del mismo.

Se considera que uno de los circuitos más importantes dentro de la empresa es mixto: el **circuito de ventas y cobranzas**. Se evidencia una interrelación permanente y diaria de estas funciones.

El circuito de ventas y cobranzas es uno de los circuitos que genera beneficios a la empresa. Las ventas son las operaciones a través de las cuales una empresa transfiere a sus clientes, bienes o servicios. Existe un precio establecido por quien vende, aceptado por quien compra, que se abona en dinero, de contado o a plazo. Las ventas son esenciales para sostenerla, las ventas generan los ingresos. Asimismo, las cobranzas generan el flujo de fondos necesario para afrontar todos los costos, es el combustible de la empresa. Ambos van de la mano y tener el control de ellos, brinda tranquilidad a los propietarios de las empresas. El proceso de cobranza es el principal generador de liquidez.

Actualmente, las empresas deberían contemplar dichos procesos como un proceso global, que abarca varias etapas.

Dentro de este circuito un factor a tener en cuenta, que influye de manera considerable, es el tiempo. Los plazos deberían ser lo más cortos posible desde que inicia hasta que termina el circuito. De esta manera se asegura la optimización del mismo. Vendo y cobro, antes de tener que pagar a proveedores.

El circuito ventas- cobranzas debe darse por cerrado y finalizado una vez que tesorería disponga del importe total de la venta.

Algunos factores que influyen en la reducción del Período Medio de Cobro son:

1. Condiciones de venta y de crédito
2. Sistemas de facturación (pre o post)

3. Medios de cobro
4. Descuentos por pago anticipado
5. Tratamiento facturas impagadas
6. Gestión de saldos atrasados

La empresa debería fijar acciones para optimizar estas actividades, y así aumentar el rendimiento del circuito.

Las diferentes etapas del circuito global de ventas y cobranzas

Figura 3: Circuito Global de Ventas y Cobranzas.



La duración del ciclo de ventas y cobranzas es el resultado de la suma de los plazos de estas cinco etapas.

Se sugiere analizar el tiempo que dura cada una de las etapas, detectar causas de los retrasos, y de esta forma mejorar el plazo del circuito en su totalidad. A cada etapa se le pueden asignar subetapas, siendo más simple identificar puntos críticos y tomar las medidas adecuadas para corregir la situación.

Las diferentes subetapas son:

- **Venta:**
 - *Toma de pedido*
 - *Tramitación del pedido*
 - *Aceptación del pedido*

- **Entrega:**
 - *Preparación del pedido*
 - *Confección del Remito*
 - *Salida de la mercancía de fábrica*
 - *Transporte*
 - *Llegada de la mercancía al almacén del cliente*
 - *Firma de Remito por parte del cliente recibió conforme*

- **Facturación:**
 - *Recepción del remito firmado*
 - *Confección de la factura*
 - *Envío de la factura al cliente*
 - *Llegada de la factura a la administración del cliente*

- **Cobro:**
 - *Transcurso del plazo de pago*
 - *Pago de la factura por el cliente*
 - *Envío del comprobante de pago que hizo el cliente*

- **Ingreso:**

- *Recepción del comprobante de pago por parte del cliente.*
- *Ingreso en el banco*
- *Registro de los fondos recibidos.*

EL desafío de la empresa bajo análisis es el desarrollo formal y la implementación de los procedimientos internos de las áreas Ventas y Cobranzas. Para ello se realizaron entrevistas con los encargados de cada una de las áreas para determinar como se viene realizando dicho circuito. Y poder observar algunas situaciones críticas a tener en cuenta.

Pensar en el circuito de Ventas, trae consigo la afirmación de que las siguientes funciones deberían ser realizadas por diferentes responsables. Debe existir separación en las funciones básicas del circuito

- Realizar y aprobar las ventas
- Aprobar los créditos
- Despacho de la mercadería
- Facturar la venta
- Cobrar la venta
- Registrar las operaciones efectuadas

Pensar en el circuito de cobranzas, también trae implícita la necesidad de separar las funciones básicas.

- Manejo de fondos
- Control y registración de la cobranza

4.1 DESCRIPCIÓN DEL CIRCUITO ACTUAL DE LA EMPRESA

A través de entrevistas realizadas a los empleados y gerente de la empresa, se pudo obtener información acerca de como funcionan los circuitos actuales y así poder describirlo a continuación.

Venta: Como primer paso, luego de recibir el pedido del cliente de los productos que éste necesita, el vendedor materializa el requerimiento cargando en el sistema la nota de pedido. La nota de pedido es enviada a la caja. El cliente se dirige a la caja a abonar si es de contado o firmar el remito si es en cta. cte.

Los datos que no deben faltar en el comprobante mencionado anteriormente, son los siguientes:

- Número y nombre del cliente
- Código del vendedor
- Código del producto seleccionado
- Cantidad solicitada
- Precio unitario
- Condiciones de venta
- Lugar de entrega
- Fecha estimada de entrega

Entrega: Una vez aprobado por caja se entrega la mercadería al cliente. Cuando el vendedor emite los Remitos correspondientes, el sistema descuenta del stock las unidades que se van a entregar. Una vez que el cliente recibe la mercadería debe firmar el remito como conformidad de la entrega, quedándose con una copia del mismo. Cuando el repartidor termina con su recorrido, debe rendir cuentas al sector Depósito, quien realizará los controles necesarios y entregará la documentación (copia de remito) al sector de Facturación para que puedan continuar con sus tareas.

De acuerdo a la norma general de control interno, los remitos deben estar pre enumerados por imprenta.

Facturación: En este módulo interviene el sector de Facturación, quien procede a facturar una vez que el cliente se presenta a cancelar la cuenta corriente, o en el momento de venta de contado. En este caso se emitirán dos ejemplares, original para el cliente, duplicado para Administración.

Cobro: En la empresa bajo análisis el cobro se puede realizar en dos momentos, dependiendo la circunstancia. Pago de contado, la caja se encarga de cobrar la factura emitida. Pago de cuentas corrientes, se emite un Listado de Cobranzas a realizar por la administración en este caso, indicando las facturas, clientes e importes que se deben cobrar. Una vez que el cliente paga, se debe emitir recibos en duplicado, entregando al cliente el original. Luego es aplicado a las facturas adeudadas y se cancela dicha deuda de la cuenta corriente del cliente en el sistema.

Hoy en día, deben tenerse en cuenta las nuevas modalidades de pago, como las transferencias bancarias y pagos con tarjetas de crédito y débito, las mismas deben ser incluidas en el circuito. Las cobranzas con tarjeta de crédito son similares a los pagos con cheques. En caso de los pagos con tarjeta de débito se asemejan a pagos en efectivo. Y finalmente si los clientes pagan por transferencias bancarias, los comprobantes deberán ser remitidos al sector de Cobranzas, y luego pasarán a Administración para que verifiquen en las cuentas bancarias la acreditación. Una vez acreditado el importe se emitirá el Recibo correspondiente y se da de baja la cuenta corriente del sistema.

Ingreso: La caja es la encargada de controlar el cierre de caja con la existencia física de dinero. También controla las acreditaciones en las cuentas bancarias informadas por los clientes a través del envío del comprobante de transferencia. Otro control que surge en esta etapa es verificar que el monto de las facturas canceladas coincida con los listados de cobranzas. Y finalmente habrá que controlar que el cierre de caja diaria coincida con la sumatoria de los valores recibidos y las planillas de cobranzas.

Una vez realizados estos controles, administración se encarga de la registración de las operaciones en el sistema contable.

Gracias a los sistemas de información en la actualidad, podemos simplificar y automatizar algunas tareas, controles, cruces de información, y también disminuir la cantidad de comprobantes a emitir.

Se ha descrito la situación de la empresa Vega Color Pinturerías, por la cual se considera de gran importancia concretar un trabajo basado en los circuitos de control internos de la empresa. Dichos procedimientos deben ser formales, capaces de contrarrestar la exposición a situaciones que la vuelven competitivamente vulnerable, además de contribuir a la buena gestión de un negocio con grandes perspectivas de crecimiento y expansión.

Mejoras sugeridas

Tomando como base el análisis y posterior diagnóstico, podemos sugerir las siguientes mejoras en niveles generales:

- Redactar y dejar por escrito el procedimiento del circuito ventas-cobranzas. Fijar políticas estratégicas de mejora de la gestión del negocio.
- Implementar controles internos en el circuito tanto de ventas como cobranzas.
- Definir roles y funciones de los empleados de cada área, dejarlo por escrito y delimitar sus responsabilidades. Optimizar el recurso humano en la distribución de tareas y horarios de atención.
- Inversión en capacitación en el sistema de gestión contable que posee la empresa, de esta forma podrán aprovechar todas las funciones disponibles para los diferentes controles.

4.2 DESCRIPCIÓN DEL CIRCUITO VENTAS- COBRANZAS PROPUESTO

El procedimiento sugerido en el presente es acorde a los movimientos de la empresa, y a la operatoria comercial de la misma. Debemos poder evaluar llevar al siguiente nivel la estructura de la organización sin alterar demasiado el

desenvolvimiento de sus actividades. Se entiende como un proceso de cambio, pasar de un escenario sin control prácticamente a uno con procedimientos y controles definidos. A partir de un cuestionario realizado al gerente de la empresa, se pudo detectar las deficiencias del control interno y desde allí, sugerir un nuevo circuito.

Área de Ventas

Atender al cliente

- Atención en el mostrador: Se carga el pedido realizado por el cliente al sistema de gestión. Áreas involucradas: Sector Comercial y Cliente Externo.
- Cuando quien compra lo hace desde una empresa y no en el mostrador, se presenta este documento: Orden de compra emitida y enviada por el cliente. Se recibe por mail y se gestiona el pedido.

Orden de compra emitida por el cliente. Debe contener, como mínimo, los siguientes datos:

- Fecha de emisión
- Descripción del producto solicitado
- Precio
- Cantidad solicitada
- Condición y forma de pago (Aclarando fecha de pago y condición de valores)
- Fecha de entrega solicitada por el cliente a confirmar por crédito y cobranza.
- Validez del presupuesto de venta (plazo máximo: 15 días)

Carga de nota de pedido. Áreas involucradas: Sector Comercial. Los integrantes del equipo de ventas son los responsables de ingresar las Notas de Pedido al sistema. Al momento de la carga de Notas de Pedido el vendedor deberá incorporar:

- Todos los datos contenidos en la orden de compra.
- En el campo de observaciones, el N° de orden de compra.
- Las condiciones pactadas.
- En el campo de observaciones, la fecha de entrega solicitada por el cliente.

Control de Nota de Pedido. Áreas involucradas: Gerencia de Ventas y Área de Cobranzas.

a) Administración de ventas controlará:

- Coincidencia de Nota de Pedido cargada por el área comercial con la orden de compra confirmado por el cliente. Buscando evitar errores las cantidades pedidas, precio pactado, condición acordada.
- Stock de productos en existencia al momento de la Nota de Pedido.

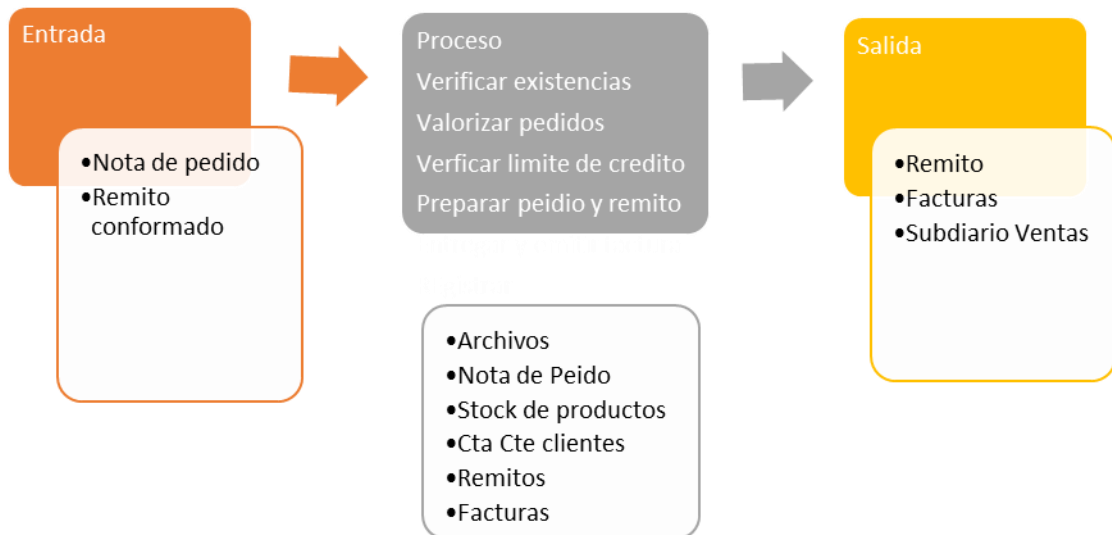
b) La Gerencia General autorizará de manera excepcional: Aquellos pedidos cuya rentabilidad sea menor a la autorizada según la lista de precios vigente.

Controles propuestos:

- Separar la función Ventas y Cobranzas.
- El Gerente Comercial tiene que estar involucrado directamente en esta área.
- Listas de precios actualizadas y autorizadas.
- Utilización de notas de pedido por sistema interno

Es aconsejable para evitar riesgos, formalizar el circuito, mediante la emisión de documentos de uso interno y por sistema, que respalden las operaciones en cada etapa.

Figura 4: Imagen del Circuito de Ventas



Área Cobranzas

En función a los volúmenes de compra, el Departamento y cobranzas categoriza los clientes en A, B, C, siendo estos últimos de volúmenes inferiores y con habitualidad de plazos. Para mayor precisión a continuación se expone cada categoría:

- Cliente A: De 30 a 60 días de fecha factura.
- Cliente B: De 15 a 30 días de fecha factura.
- Cliente C: 15 días fecha factura o pago anticipado.

De tratarse de un cliente no habitual, el gerente de cobranzas conjuntamente con el analista de créditos elabora un informe con antecedentes comerciales de éste. La cobranza la realiza el mismo encargado del departamento cobranzas, a veces recibe colaboración de la parte comercial, los vendedores.

Se otorga un plazo de 15 a 60 días para la cobranza de las ventas a clientes, esto se determina en cada caso en particular. Las ventas de clientes no habituales o C

(volumen de compra menores), se cobran de contado en el momento de realizar el negocio. Realizar una actualización de límites de créditos por medio de Scoring y Rating tanto de clientes como sectores con los que se trabaja, conjuntamente acompañado de la política comercial generando valor al cliente disminuyendo el riesgo de cobrabilidad en la cartera.

Control de comprobantes

Cuando se realiza la venta se emite un remito por duplicado, el original se entrega al cliente y el duplicado queda para la empresa. En base a este remito se elabora una factura "A" o "B", por duplicado con original para el cliente y duplicado para la empresa. Al realizarse la cobranza de la venta se emite un recibo también por duplicado firmado por el cliente. Todos estos documentos están pre numerados. Se generan en el sistema de la empresa. El área de facturación está físicamente en la caja, quien también hace un doble control en conjunto con quien entrega para chequear que esté todo facturado y entregado correctamente.

- Responsabilidad de este Departamento: exigir al área comercial la orden de compra o presupuesto confirmado por el cliente, es así que se busca evitar errores en:
 - Cantidades pedidas
 - Precio pactado
 - Condición acordada

Otras responsabilidades:

- Establecer y mantener actualizado los datos de los clientes y el límite de crédito y plazos de cobranzas.
- Gestionar las cobranzas a los clientes, y emitir con recibos correspondientes, identificados correctamente.
- Realizar un seguimiento continuo de las cuentas corrientes, a los fines de tomar acciones preventivas y disminuir el riesgo de incobrabilidad.
- Verificar los cheques recibidos en el BCRA, antes de la confección del recibo definitivo, a los fines de disminuir el riesgo de incobrabilidad.

- En caso de existir clientes con alto riesgo de incobrabilidad se deberá informar al Área Comercial, suspender las autorizaciones de pedidos y de ser necesario hacer participar al asesor letrado con el seguimiento correspondiente.
- Mantener las cuentas corrientes conciliadas y depuradas.
- Rendir diariamente las cobranzas realizadas a la Tesorería (con planilla emitida para la conformación por parte del tesorero, donde se deje constancia de la entrega de valores).
- Controlar la correlatividad y conformación de los remitos conformados por el cliente, asegurando que las observaciones que presenten (cantidad, calidad) sean corregidas inmediatamente de detectadas.
- Informar periódicamente al Área Comercial de las gestiones realizadas a nivel general y en particular si el caso lo amerita.
- Emitir Notas Créditos debidamente justificadas con el soporte correspondiente y autorizado por la Gerencia de Administración, por diferencias de precios, cantidad y problemas de calidad.
- Emitir notas de débitos a los clientes por los valores de 3º rechazados, los cuales deberán ser repuestos en el lapso de una semana.
- Facilidad para cruzar las cantidades de la orden de compra del cliente contra el vale de salida de depósitos. De esta forma se controla lo entregado con lo solicitado por los clientes.
- Mayor control de los despachos de mercadería los clientes.
- Exhaustivo control de todo el recorrido que hace la mercadería desde que sale del Depósito hasta que finalmente es entregada al cliente.

La descripción del circuito propuesto de ventas-cobranzas en líneas generales, busca aplicar mayores controles que actualmente la empresa no esta realizando. Esto trae aparejado un desgaste de su dueño y también de su personal. Ya que al no tener claro cuales son sus roles y funciones, no saben correctamente que tareas hacer cada uno. Cada una las sugerencias van a aportar tranquilidad en la vida diaria de la empresa y sobre todo disminuir los riesgos asociados a los mismos.

Toda empresa que quiera crecer sostenidamente en el tiempo, debe sentar bases sólidas en su estructura. Esto se logra con procedimientos claros, circuitos escritos y comunicados a todos los involucrados en ellos. Se crean condiciones para que la probabilidad de tener éxito sea mayor.

CONCLUSIONES

Actualmente las pymes han tomado gran protagonismo en la economía argentina, son generadoras de empleo y promueven la actividad productiva y económica. El escenario que vivimos exige a este tipo de empresas contar con una Gestión Estratégica en Información y Orden, como ventaja competitiva fundamental.

Teniendo esta consideración, la empresa analizada Vega Color Pinturerías, debe profundizar su trabajo en el desarrollo de un Sistema de Información Gerencial Estratégico, diseñado de forma tal, que el canal comunicativo y generador de información pueda atravesar áreas operativas y estratégicas. Logrando armar y fortalecer la estructura interna de la organización de manera flexible. Lo que seguidamente permitirá enfrentar un entorno cambiante, competitivo y muchas veces adverso, por las políticas coyunturales.

Vega Color Pinturerías a través del presente trabajo pudo darse cuenta de la necesidad de tener una estrategia definida, para así poder generar información estratégica, que le sirva para tomar decisiones, que la acerquen a los objetivos planteados y al logro de su misión.

Realizar de manera consciente el modelado de negocio CANVAS, permitió pensar el negocio de manera global, definir formalmente la misión, visión, valores y objetivos, para poder comunicarlo al personal y lograr así el compromiso de todos. Otro aspecto importante fue definir la propuesta de valor de la empresa, lo que la diferencia de sus competidores y la posiciona en el mercado. Diseñar el organigrama y dejarlo plasmado fue un gran aporte ya que ordenó de manera significativa los roles y funciones de sus colaboradores. Brindó claridad a la hora de asignar tareas y designar responsables. De esta manera se trabajará de forma mas eficiente y productiva sin superponer o repetir tareas, acercando a la empresa al logro de los objetivos.

Se puede afirmar que no existe una condición especial para que una empresa implemente controles internos, procedimientos y circuitos administrativos. Es decir, cualquiera sea su tamaño, pequeña, mediana o gran empresa, debería

implementar el control interno. De hecho, esto permitirá crecer sostenidamente en el tiempo y sobre bases sólidas. Generalmente las pequeñas empresas comienzan como emprendimientos familiares, y toda la actividad se centra en los circuitos principales Venta-Cobros-Pagos, como el caso de Vega Color Pinturerías, a medida que va creciendo, se incorporan otros como Depósitos. Sin embargo, la última área tenida en cuenta es Administración, cuando ya se vuelve insostenible el manejo de documentación. Esto lleva a que la empresa o bien tenga un techo en su crecimiento o comience decrecer, por malos manejos sobre todo de los fondos, ya que no hay control de ningún tipo en ninguna área. Por ello, es que a través de este trabajo se intento demostrar la importancia de implementar controles internos, procedimientos y circuitos en todas las áreas de una pyme, para lograr el éxito del negocio.

Asimismo, esto permite tomar mejores decisiones en el momento indicado. Para lo cual es necesario contar con información precisa y cierta.

Vega Color Pinturerías es una empresa que posee un gran potencial para crecer aún más y sobre todo crecer sostenidamente y perdurar en el tiempo. Pero solo lo logrará si comienza a hacer cambios en su estructura. Debe fomentar una cultura organizacional comunicativa y de trabajo en equipo. Tomar acción sobre el desarrollo de procedimiento y controles, y lograr una comunicación fluida desde la gerencia a las áreas operativas y viceversa. Incorporar recursos tecnológicos para apoyar al diseño del sistema de información gerencial. Esto permitirá que la toma de decisiones sea oportuna y eficiente.

En este nuevo escenario interno planteado, las posibilidades de éxito aumentan. Asimismo, preparan a la empresa para el devenir de futuros escenarios que pudieran presentarse, a nivel económico, político o social.

BIBLIOGRAFIA

- Castañeda Parra, L. I. (2014). Los sistemas de control interno en las MiPymes y su impacto en la efectividad empresarial. En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad, (2): 129-146.
- Dextre Flores, José Carlos y Del Pozo Rivas, Raúl Sergio (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? Contabilidad y Negocios, 7 (14), 69-80.
- García, N; Quadro, M; Werbin, E, (2019), Libro Fundamentos de la Contabilidad II, Córdoba, Argentina, Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.C
- Informe COSO
- Informe N° 5 - CENCYA – FACPCE
- Landazury Villalba, L. F.; Ferrer Manotas, F. (2016) Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico. Revista Escuela de Administración de Negocios, 81: 129- 147.
- López Carvajal, Óscar Ramón; Guevara Sanabria, Jaime Alberto (2016) Control Interno en Colombia: Un diagnóstico desde lo teórico Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad, 2016, 4 (5) s/p
- Macías Acosta, R.; Díaz Flores, M.; García Sandoval, G. (2016) Cómo crear un modelo de negocio: caso Taxiwoman. Revista Academia & Negocios, 1, (2):105-114
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Revista Científica "Visión de Futuro", 13 (1): s/p

- Plasencia Asorey, C. (2010). El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. MEDISAN, **14** (5), 586-590.

ANEXOS

1. Entrevistas

1.1 Entrevista al director de la empresa.

1) ¿Cuál es la visión de su empresa?

-Liderar el mercado regional y del norte de Córdoba. Lograr una experiencia del cliente satisfactoria y diferenciada. Brindar calidad en productos y asesoramiento, con personal calificado.

2) ¿Cuáles son los objetivos de su empresa?

- Organizar internamente los procedimientos de la empresa y que se cumplan en tiempo y forma.

- Aumentar el volumen de venta 20% anual.

- Diseñar la plataforma para ventas online y presencia en redes sociales.

3) ¿Qué valores éticos transmite la dirección al resto de los colaboradores?

- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Integridad
- Compromiso.
- Generación de valor.
- Actitud proactiva.
- Confianza.

4) ¿Conoce cuáles son los riesgos que afectan a la empresa?

El mayor riesgo que afecta a mi empresa es el mal manejo de fondo, en descalce de compras y pagos. Desorden administrativo.

La demora en las cobranzas de las cuentas corrientes, que no tienen un seguimiento adecuado. Lo que me preocupa es que el 70% de las ventas en Cta. Cte., esto trae aparejado una dificultad a la hora de pago a proveedores.

1.2 Entrevista al encargado de cuentas corrientes y Cobranzas

1. ¿Es independiente el sector de ventas del de cuenta corriente?

-Sí.

2. ¿Es independiente el sector ventas de cobranzas?

- Sí.

3. ¿Es independiente el sector ventas de quien contabiliza las mismas?

-No.

4. ¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades?

No . Cada empleado tiene una tarea asignada, pero al mismo tiempo tienen que participar en otras tareas cuando se le solicita. Se está planteado armar un Manual de procedimientos, pero por el momento son políticas verbales.

5. ¿La administración tiene definido niveles de autorización para otorgar créditos?

-No

6. ¿La administración tiene definida una política para emitir notas de crédito y débito?

-No.

7. ¿Existe un encargado de recabar y analizar información sobre clientes para otorgar créditos?

No

8. ¿Existe una política para ejercer el cobro?

No

9. ¿Se encuentran pre numerados los documentos (remitos, facturas, notas de débito y crédito)?

-Sí, contamos con un sistema informático para facturar. Se emite un remito pre numerado y en base a este se genera las facturas electrónicas A o B pre numeradas, de acuerdo a la condición en IVA del cliente. Posteriormente se

emite un recibo pre numerado, cuando se realiza el cobro de la venta.

10. ¿La administración determina un régimen de autorización para Notas de crédito y débito?

-No existe un régimen escrito para autorizar la emisión de notas de crédito y débito. Solo se emiten cuando existe un error en facturación, cotización o cheques rechazados.

11. ¿Se controlan la antigüedad de los saldos?

-Sí.

12. ¿Se mantiene actualizada la información sobre clientes?

No se llevan legajos por clientes

13. ¿Existen políticas definidas para el cobro de créditos?

-No

14. ¿Se utiliza para facturar listas de precios debidamente autorizadas y actualizadas?

-Sí, se utiliza listas de precio actualizadas por el proveedor

15. ¿Se concilia el mayor de clientes con cada ficha individual?

-No

16. ¿Se llevan registros de clientes por fecha de vencimientos?

-No

17. ¿Cuál es promedio de días final de pagos, y como ésta éste con respecto al promedio de pago a proveedores?

El Promedio efectivo final de pago 60 días , hay que bajar lo más que se pueda, ya que nuestro promedio de pago proveedores está en 90 días para que no terminar con una asfixia miento financiero.

18. ¿Se realiza arqueo de caja?

-No.

19. ¿Con que frecuencia?

-Diaria, haciendo cierres mensuales.

20. ¿Se hace por medio del sistema interno que cuenta la empresa?

Si

21. ¿Cuentan con auditorías externas internas?

-No.

1.3 Entrevista al encargado de ventas

1. ¿Coméntame como calificarías tus resultados durante el período que trabajaste en la empresa?

-Por el momento y la situación vivida en estos tiempos lo veo como un desafío a diario

2. ¿Qué consideras que te hace falta para obtener mejores resultados?

Conocer más sobre productos y como ofrecerlos. Aprender mas sobre los productos.

3. ¿Cómo supervisas el trabajo de tus colaboradores?

Actualmente superviso mirando como lo hacen.

4. ¿Cómo calificarías a un buen vendedor?

Por la forma que trata con los clientes y si cierra la venta.

5. ¿Se controla el despacho con recepción posterior de los clientes?

No se esta haciendo. El dueño periódicamente se realiza visitas mensuales a los clientes, para saber en que utiliza el producto, que piensa de la empresa, de la calidad de sus productos etc.

6. ¿La administración establece niveles de autorización para otorgar descuentos, bonificaciones?

-Sí

8. ¿Se llevan registros de clientes por fecha de vencimientos?

-No.

9. ¿Es independiente el sector de ventas del de otorgamiento de crédito?

-Sí.

10. ¿Existen normas sobre condiciones de venta?

- No. Las ventas se realizan de contado o a cuenta corriente. El plazo que se otorga normalmente es de contado y a 30 días, y el mismo influye en el

precio dependiendo de la categoría del cliente.

11. ¿Existen políticas para otorgar descuentos, bonificaciones?

- No existen políticas escritas. Se otorgan descuentos de acuerdo al plazo de pago

2. Cuestionarios

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	
EMPRESA: Vega Color Pinturerias	Fecha : 1/6/2021
Entrevistado: Marcos Peressini	
Cargo: Dueño	
Circuito: Ventas- Ctas. Ctes y Cobranzas	

2.1.1) Organización

Ref.	Pregunta	S I	N O	N/A	Observaciones
1.	¿Existe un manual de funciones y procedimientos?		X		
	a) ¿Está escrito?		X		
	b) ¿Es claro y preciso?		X		
2.	¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?	X			
	a) ¿Están fijadas por escrito?		X		
3.	¿Están definidas las funciones de:				
	a) Gerencia de Ventas?		X		
	b) Jefe de producto?		X		
	c) Vendedores?	X			
	d) Servicios y atención a clientes?		X		
	e) Publicidad?		X		
	f) Investigación de mercado?		X		
	g) Nuevos productos?		X		
	h) Ventas especiales?	X			
4.	¿Se encuentran claramente separadas las funciones de :				

	a) Ventas?	X		
	b) Expedición?		X	
	c) Créditos?	X		
	d) Facturación?	X		
	e) Gestión de cobros?	X		
	f) Cobranzas?	X		
	g) Registración?	X		
	h) Custodia de documentos?		X	
	i) Seguimiento de la cobranza?	X		
5.	¿Existen políticas referentes al circuito?		X	
	a) ¿Están claramente expresadas?		X	
	c) ¿Están por escrito?		X	
6.	¿Hay políticas referentes a:			
	a) Condiciones generales de venta?	X		
	b) Otorgamiento de créditos?	X		
	c) Condiciones generales de cobranza?		X	
	d) Determinación de precios?	X		

2.1.2) Ventas

Ref.	Pregunta	S	N	N/A	Observaciones
1.	¿El sistema de operación de ventas es apropiado?	X			
2.	¿El mismo abarca todo el país?		X		
3.	¿Se vende en el exterior?		X		
4.	¿Son los formularios de Nota de Pedido:				
	a) Prenumerados?		X		
	b) ¿Se controla la correlatividad?		X		
	b') ¿Quién lo realiza?		X		
	c) ¿Producción se entera de la cantidad de productos solicitados?			X	
	d) ¿Son autorizados?			X	
	d') ¿Por quién?			X	
5.	Son los pedidos de los Clientes revisados y Aprobados por un Funcionario independiente de :				

	a) Expedición?		X		
	b) Facturación?		X		
	c) Contaduría?		X		
6.	¿Se cuenta con un sistema de información que permita tomar decisiones adecuadas?	X			
7.	¿Se está seguro que no se pierden Ventas?		X		
8.	¿Existen presupuestos de Ventas?	X			
	a) ¿Quién los prepara?				MARCOS
	b) ¿Se compara la realidad contra el presupuesto?		X		
	c) ¿Se estudian las variaciones?		X		
	d) ¿A quién se informa sobre las variaciones?		X		

2.1.3) Cuentas Corrientes

Ref.	Pregunta	S	N	N/A	Observaciones
		I	O		
1.	¿Existen normas y procedimientos?	X			
	a) ¿Son adecuados y claros?		X		
	b) ¿Están expresados por escrito?		X		
2.	¿Con respecto a la apertura de cuentas corrientes a los clientes:				
	a) Se estudian los antecedentes del cliente?		X		
	b) Que aprobaciones se requieren?				DEL DUEÑO
	c) Se encuentra definido el monto que como crédito puede concederse a cada cliente sin la aprobación expresa del sector de créditos?		X		
	c') Se ajusta ese monto por inflación?	X			por ajuste de precios
	c'') Mediante qué sistema?			X	
	d) Se deja constancia escrita de la aprobación?		X		

	d') En que formularios?			X	
	e) Los montos de los créditos otorgados son revisados?	X			
	e') Por quién?				MARCOS
	e'') Con que frecuencia?		X		
	f) Son aumentados automáticamente?		X		
	f') Mediante que sistema?		X		
3.	Es el sector de Cuentas Corrientes independiente de:				
	a) Contaduría?	X			
	b) Cuentas Corrientes?		X		
	c) Ventas?	X			
	d) Caja?				
4.	Se requiere la previa aprobación del sector, para el pago de saldos a acreedores a los clientes?			X	

2.1.4) Despacho o Expedición

Ref.	Pregunta	S I	N O	N/A	Observaciones
1.	¿Existen normas y procedimientos?	X			
	a) ¿Son claros y precisos?		X		
	b) ¿Están expresados por escrito?		X		
2.	¿Están las funciones del sector separadas de las de:				
	a) Recepción?	X			
	b) Facturación?	X			
	c) Contaduría	X			
	d) Créditos?		X		
	e) Cobranzas?		X		
3.	¿Son todos los despachos realizados con la debida autorizacion?	X			
	a) ¿De Ventas?	X			
	b) ¿De Créditos?	X			
4.	¿Se efectúan los despachos en base a ordenes de Expedición, o Remitos?	X			
	a) ¿Son prenumerados?	X			
	b) ¿Quién los confecciona?				CAJA

	c) ¿Quién los autoriza?				CAJA
5.	¿Es controlada la correlatividad de los formularios?	X			
	a) ¿Por expedición?	X			
	b) ¿Por facturación?		X		
	c) ¿Por Contaduría?		X		
6.	¿Existe prueba del despacho de las mercaderías?		X		
	a) ¿En que consiste?			X	
	b) ¿Quién lo efectúa?			X	
7.	¿Existe prueba de la recepción de las mercaderías o servicios por el cliente?	X			REMITO FIRMADO
	a) ¿Se obtiene constancia a través de la firma y sello?	X			
	b) ¿En qué formulario?				REMITO
8.	¿La mercadería viaja por cuenta y riesgo del cliente?	X			
9.	En caso contrario, ¿hay una adecuada cobertura de seguros sobre el tránsito de los productos?		X		
10.	¿Hay programas de distribución, en función de:		X		
	a) Numérica?		X		
	b) De la importancia de los clientes?		X		
	c) De la zona de distribución?		X		
	d) Costos?		X		
11.	¿Se mantienen un adecuado sistema de control sobre los despachos a realizar?		X		
	a) ¿Quién lo efectúa?			X	
	b) ¿Con que frecuencia?			X	

2.1.5) Devoluciones

Ref.	Pregunta	S I	N O	N/A	Observaciones
1.	¿Hay establecidas normas o procedimientos al efecto?		X		
	a) ¿Son adecuadas, claras y precisas?		X		
	b) ¿Están expresadas por escrito?				
	escrito?		X		

2.	¿Hay algún formulario utilizado para el caso?		X		
	a) ¿Como se denomina?			X	
	b) ¿Quién lo confecciona?			X	
	c) ¿A quién se le da copia?			X	
3.	¿Son las mercaderías recibidas o reingresadas:				
	a) Controlada su cantidad?	X			
	b) Detallado el tipo de producto?	X			
	c) Controlada la calidad?	X			
	d) Determinado el remitente?	X			
4.	La mercadería que regresa de un viaje de Expedición y que por algún motivo del cliente o de la empresa no pudo ser entregada, ¿tiene un tratamiento especial?		X		
	a) ¿,Cuál es?			X	
	b) ¿Se hace recepción?		X		
	c) ¿Se detalla en algún formulario el motivo?		X		
	d) ¿Se detalla en algún formulario el motivo?		X		
5.	¿Se realizan informes sobre las devoluciones?		X		
	a) ¿Quién los recibe?			X	
6.	¿Es el sector de Ventas:				
	a) Informado?		X		
	b) Investiga las razones?		X		
	c) Autoriza la devolución?	X			
7.	¿El sector de control de calidad recibe la mercadería?		X		
	a) ¿Realiza algún informe?		X		
	b) ¿En qué formulario?		X		
	c) ¿Quién es informado?		X		

2.1.6) Facturación

Ref.	Pregunta	S	N	N/A	Observaciones
1.	¿Existen normas o procedimientos al efecto?	X			
	a) ¿Son claros y adecuados?	X			
	b) ¿Están por escrito?		X		

2.	¿Son las funciones del sector independientes de:				
	Expedición?	X			
	Cobranzas?		X		
	Contaduría?		X		
3.	Recibe el sector copia de la Nota de Pedido Completamente autorizada?		X		
4.	¿Recibe el sector copia del Remito conformado por el cliente?	X			
5.	¿Se controla la correlatividad numerica de:				
	a) Las Notas de Pedidos?			X	
	b) Los Remitos?	X			
6.	¿Son los Remitos y las Facturas preparadas al unísono?		X		
7.	¿Se cerciora la empresa que todo despacho de productos fue facturado?		X		
	a) ¿Mediante qué sistema?			X	
	b) ¿Quién lo hace?			X	
8.	¿Los precios y condiciones de venta se obtienen de listas debidamente autorizadas?	X			
	a) ¿Por quién?				MARCOS
9.	¿La facturación a clientes se limita a los productos despachados?	X			
	a) En caso contrario, -detalle los conceptos que se incorporan	X			
10.	¿Son las facturas:				
	a) Prenumeradas?	X			
	b) Aprobadas?	X			
	b') Por quién?				MARCOS
	c) Revisadas?	X			
	c') Por quién?				LULA
11.	¿Se controlan las facturas en cuanto a:				
	a) Cliente?		X		
	b) Precios?		X		
	c) Condiciones y descripción de la venta?		X		

	d) Cálculos?		X		
	e) Correlatividad numérica?		X		
	f) Fecha?		X		
12.	¿Incluyen las Facturas:				
	a) Las discriminaciones provenientes de leyes impositivas?		X		
	b) Los recaudos legales?		X		
	c) Los números de inscripción de la empresa?	X			
13.	¿Se pasa al sector Contaduría algún resumen de la facturación?		X		
	a) ¿Con qué frecuencia?		X		
14.	¿Se preparan resúmenes o estadísticas de ventas en un sector ajeno al contable?		X		
15.	¿Son controladas numéricamente (en su correlatividad) las facturas emitidas, en los sectores:				
	a) Facturación?	X			
	b) Contaduría?	X			
	c) Cuentas Corrientes?	X			

2.1.7) Ventas al contado

Ref.	Pregunta	S I	N O	N/A	Observaciones
1.	¿Existen normas o procedimientos al efecto?	X			
	a) ¿Son claros y adecuados?	X			
	b) ¿Están por escrito?		X		
2.	Indique en cuántos sectores o lugares se efectúan ventas al mostrador				4
3.	¿Se emiten facturas para toda venta al contado?	X			
4.	¿Se encuentran separadas las funciones de:				
	a) Ventas?	X			
	b) Cobranzas?	X			
	c) Despacho?		X		

5.	¿Llevar las Notas de Venta numeración correlativa preimpresa?	X			
6.	¿Se controla la numeración correlativa en los sectores:				
	a) Contaduría?		X		
	b) Cobranzas?		X		
	c) Caja?		X		
	d) Ventas?		X		
7.	¿Se envía a Contaduría un resumen de las ventas diarias?		X		
8.	¿Son aprobadas las ventas al contado por algún funcionario que no tiene ingerencia en la venta?		X		
	a) Indique quiénes.				
9.	¿Las Notas de Venta reúnen todos los requisitos legales que se exigen a las Facturas?	X			
10.	¿Los talonarios de venta:		X		
	a) Son controlados?				
	b) Son adecuadamente Custodiados los que están en blanco?				
	b') Quién los custodia?				
11.	¿Está prohibido al vendedor el acceso a las Fichas o Registros de las Existencias o Mercaderías?	X			
12.	¿La mercadería que ingresa al local de ventas es debidamente controlada?		X		
	a) ¿Por quién?				NADIE
13.	¿Cuando se entrega la mercadería al cliente:				
	a) Se controla que la misma fue pagada?		X		
	b) Se controla que la mercadería a entregar es la que fue facturada?		X		
	c) Quién realiza el control?				NADIE

2.1.8) Notas de Crédito

Ref.	Pregunta	S I	N O	N/A	Observaciones
1.	¿Existe una norma, método o procedimiento para su confección?		X		
	a) ¿Está por escrito?		X		
	b) ¿Es adecuado?		X		
	c) ¿Es claro y preciso?		X		
2.	¿El sector facturación es el encargado de su confección?	X			
3.	¿Se recibe la información en forma directa?				
	a) ¿Recepción le comunica las devoluciones de clientes?	X			
	b) ¿Ventas le informa que la devolución está autorizada?	X			
	c) ¿Recibe información de Control de Calidad?	X			
	d) ¿Recibe información de sectores que solicitan hacer una Nota de Crédito?				
	d') ¿Contienen la causa?	X			
	d'') ¿Están debidamente aprobadas?	X			
4.	¿Son las Notas de Crédito:				
	a) Aprobadas por un funcionario independiente de Cobranzas y de Cuentas Corrientes?	X			
	b) Están los formularios Numerados en forma preimpresa?	X			
	c) Contienen todos los requisitos legales?	X			

2.1.9) Comisiones por ventas

Ref.	Pregunta	S I	N O	N/A	Observaciones
1.	¿Hay una política de incentivos para los vendedores			X	
	a) Es clara y precisa?			X	
	b) Está por escrito?			X	
	c) Promueve las alzas de las ventas?			X	

2.	¿El programa de incentivos cumple:			X	
	a) Con suministrar buena información al sector de la liquidación de salarios?			X	
	b) Se respetan todas las disposiciones legales vigentes?			X	
	c) Con una adecuada estructura de control?			X	
3.	¿Son las liquidaciones controladas por una persona ajena a quien la confeccionó?			X	
4.	¿Son las liquidaciones aprobadas?			X	
	a) ¿Por quién?			X	

2.1.10) Deudores por Ventas o en Cuenta Corriente

Ref.	Pregunta	S I	N O	N/A	Observaciones
1.	¿Los funcionarios que autorizan el otorgamiento de créditos son independientes de los sectores:				
	a) Ventas?	X			
	b) Cobranzas?	X			
	c) Contaduría?	X			
2.	¿Es el importe del crédito acordado expresado por escrito en la Ficha o Cuenta del Deudor?		X		
3.	¿Las fichas o Cuentas abiertas en "Deudores por Ventas" se limitan a incluir solamente este concepto?		X		
4.	¿Los empleados y funcionarios encargados de los registros de deudores por Ventas, desempeñan esta función en forma exclusiva?		X		
5.	¿Es el sector Créditos, o algún funcionarios que no tenga ingerencia en las cobranzas el encargado de aprobar los descuentos tomados indebidamente por los clientes?				
	a) ¿En caso de no estar				

	autorizado, es reclamado su				
	pago?				
	b) ¿Quién hace el reclamo?				
	c) ¿Quién efectúa el seguimiento				
	de recupero de esos fondos?				
6.	¿Son confeccionados análisis				
	periódicos de:				
	a) Antigüedad de deuda?	X			
	b) Cuentas vencidas?	X			
	c) Comparación con el monto de				
	Crédito asignado?		X		
	d) Anticipos de clientes?	X			
	e) Saldos acreedores?	X			
	f) Con qué frecuencia se hace el				DESPROLIJAMENT
	análisis?				E
	g) Quién lo hace?				MARCOS LULA
7.	¿A qué funcionario se le informa				DUEÑO
	sobre el análisis?				
8.	¿Se controla la sumatoria de las			X	
	cuentas analíticas con la cuenta del				
	Mayor General?				
	a) ¿Con qué frecuencia?			X	
	b) ¿Quién lo hace?			X	
9.	¿Se gestiona la recuperación de las	X			
	cuentas atrasadas?				
10.	¿Se conocen -en forma clara las				
	vías legales para recuperar montos		X		
	de cuentas dudosas?				
	a) ¿Se ejercen las acciones				
	legales correspondientes?		X		
	b) ¿Quién se encarga de				
	realizarlas?			X	
11.	¿Se envían a los clientes	X			
	Resúmenes de Cuentas?				
	a) ¿Con qué frecuencia?				30 DIAS
	b) ¿Quién los confecciona es una				
	persona o sector responsable				
	ajeno a los sectores de				
	Deudores por Ventas y de				
	Cobranzas?	X			
	c) ¿Qué sector es?				

12.	¿Los Resúmenes de Cuenta los despacha una persona o sector ajeno a los sectores de Deudores por Ventas y de Cobranzas?				
	a) ¿Quién lo hace?				LULA
13.	¿Las discrepancias informadas por los clientes, son investigadas y aclaradas por una persona responsable no relacionada con el manejo de las Cuentas Corrientes y de las Cobranzas?		X		
	a) ¿Quién lo hace?				MARCOS LULA
14.	¿Se cerciora la gerencia de que fueron enviados los resúmenes a los clientes?	X			
	a) ¿Mediante qué sistema?				
15.	¿Se efectúa durante el Ejercicio alguna confirmación de saldos de Clientes por funcionarios ajenos a los sectores de Ctas Ctes y de Cobranzas?		X		
	a) ¿Quién lo hace?				
	b) ¿Con qué frecuencia?				
16.	¿Existe autorización en forma expresa para la cancelación de cuentas consideradas incobrables?		X		
	a) ¿Quién lo lleva?		X		
17.	¿Se lleva un control posterior sobre dichas cuentas incobrables?	X			
	a) ¿Quién lo hace?				
	b) ¿Con qué periodicidad?				

2.1.11) Documentos a cobrar

Ref.	Pregunta	S I	N O	N/A	Observaciones
1.	¿Qué tipo de documentos son?			X	
	a) ¿Pagars?			X	
	b) ¿Letras de Cambio?			X	
	c) ¿Prendas?			X	
2.	¿La aceptación de obligaciones es:			X	
	a) De acuerdo con las			X	
	Condiciones de ventas?			X	

	b) Autorizada por escrito?			X	
	c) Quién la autoriza?			X	
	d) Qué constancia queda de la autorización?			X	
3.	¿Las renovaciones de documentos, requieren la aprobación de un funcionario responsable?			X	
	a) ¿Quién es?			X	
4.	¿Se usan formularios prenumerados de ingreso de documentos?			X	
5.	¿Queda reflejado por escrito la recepción del documento por parte del custodio?			X	
	a) ¿En dónde?			X	
6.	¿Es el custodio de los documentos funcionario:			X	
	a) Caja?			X	
	b) Contaduría?			X	
	c) Quién es?			X	
7.	¿Se mantiene un registro o Fichero de las obligaciones a cobrar?			X	
8.	¿Hay un correcto control de fechas para que no se pase el día vencimiento?			X	
	a) ¿Hay un libro de vencimientos?			X	
9.	¿Son las obligaciones a cobrar controladas periódicamente con los saldos de las cuentas de control del Mayor General por un funcionario que no sea el custodio?			X	
	a) ¿Quién es?			X	
	b) ¿Con qué frecuencia?			X	
10.	¿Efectúa el custodio arquezos de documentos?			X	
	a) ¿Con qué frecuencia?			X	
	b) ¿Deja constancia escrita?			X	
11.	¿Se practican arquezos por parte de terceros ajenos a la custodia?			X	
	a) ¿Quién lo hace?			X	
	b) ¿Con qué periodicidad?			X	

	c) ¿Hay constancia escrita?			X	
12.	¿Son adecuadas las medidas de protección seguridad contra robo o incendio de documentos?			X	
13.	¿Son los documentos debidamente sellados?			X	
14.	descuento de documentos ¿Es todo endoso o			X	
	a) Debidamente autorizado?			X	
	b) Por escrito?			X	
	c) Quién lo autoriza?			X	
	d) Hay constancia escrita de			X	
	la autorización?			X	
	e) Indique quiénes pueden			X	
	Endosar			X	
15.	¿Si las obligaciones son descontadas en bancos o instituciones financieras o entregados en pago a terceros se registra este hecho contablemente?			X	
	a) ¿Mediante cuentas de			X	
	orden?			X	
	b) ¿Con otro procedimiento?			X	
	b') Indique cuál es.			X	
16.	¿Se usan formularios prenumerados de salida o Egreso de Documentos?			X	
	a) Indique cuáles.			X	
	b) ¿Quién los confecciona?			X	
17.	¿Se controla por parte del custodio la correlatividad numérica de los formularios de Ingreso y Egreso de Documentos?			X	
18.	¿Son los documentos vencidos y pagados:			X	
	a) Cancelados con algún			X	
	sello?			X	
	b) Devueltos al firmante?			X	
19.	¿Los pagos parciales:			X	
	a) Son anotados en el reverso			X	
	del documento?			X	

	b) Se adjunta un recibo provisorio?			X	
	c) Hay algún sistema específico?			X	
20.	¿Los documentos vencidos e impagos se someten -de inmediato- a la atención de un funcionario responsable?			X	
	a) ¿Quién es?			X	
	b) ¿Qué acciones se toman?			X	
	c) ¿Existe un registro de Documentos Vencidos?			X	
21.	¿Son enviados Resúmenes de Cuenta a los clientes?			X	
	a) ¿Con qué frecuencia?			X	
22.	¿Son tales resúmenes preparados y enviados por personas independientes de:			X	
	a) Custodia de documentos?			X	
	b) Cobranzas?			X	
	c) ¿Quién lo hace?			X	
23.	¿Son las diferencias debidamente analizadas?			X	
	a) ¿Por quién?			X	
24.	¿Se efectúa durante el año alguna confirmación de las obligaciones pendientes de cobro por una persona que no sea el custodio?			X	
	a) ¿Con qué frecuencia?			X	
	b) ¿Quién es?			X	
25.	¿Las prendas son debidamente inscriptas en el Registro respectivo?			X	
	a) ¿Quién lo hace?			X	
26.	¿Se cerciora adecuadamente la empresa de la existencia física de los bienes prendados?			X	
	a) ¿Quién lo hace?			X	