



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS
TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Control Interno y Gestión de Riesgos en el Área de Ventas Agrícola de una Empresa del
Sector Agropecuario.”

Autora: Maria Virginia Della Casa.

Tutora: Carla Lubrina.

Córdoba, 2020.



Control Interno y Gestión de Riesgos en el Área de Ventas Agrícola de una Empresa del Sector Agropecuario por Maria Virginia Della Casa se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Agradecimientos

En primer lugar y siempre, a mi familia que me inspira, brinda los medios necesarios, fomenta mi desarrollo íntegro en lo personal y profesional, motiva y alienta con su confianza y acompañamiento cada uno de mis pasos.

A mi compañero de vida, incondicional. Maximiliano.

A dos grandes profesionales, quienes ayudaron con el empujón inicial para hacer frente a este gran desafío y como ex alumnos de la escuela de graduados dieron su recomendación favorable hacia mi persona. Mariano y Javier.

Al director general de la empresa y a su familia por proveer los medios económicos, la confianza y apertura de su organización para realizar este trabajo. Luis y familia.

A mi tutora, compañeros y profesores, que contribuyeron no sólo con conocimiento y experiencia profesional, sino también en formación para la vida.

En último lugar, pero no por eso de menor importancia, colega, profesional y referente, quien acompañó con mirada crítica la ejecución de este trabajo final. Agustín.

A todos ellos, mi más profundo e infinito agradecimiento.

Contenido

Resumen Ejecutivo	1
Objeto de estudio	2
Situación actual de las actividades del grupo en Argentina	4
Análisis FODA de la entidad	6
Problemática Detectada	10
Alcance	11
Objetivo.....	11
Punto de vista sobre el cual el tema está siendo abordado	11
Trabajos citados	12
Motivos por lo que se escoge el tema	12
Fundamentación teórica	13
Control Interno.....	14
Análisis definición de control interno.....	14
Clasificación de objetivos	15
Limitaciones del sistema de control interno.	17
Componentes del sistema de control interno.	18
Responsables del control interno.	28
Metodología	31
Análisis y resultados	34
Descripción de la situación actual.....	35
Evaluación del riesgo y actividades de control.....	59
Datos cuantitativos y nominales.	73

Discusión de los resultados con el marco teórico.....	85
Conclusiones.....	87
Objetivos alcanzados	87
Contribuciones del trabajo.....	87
Limitaciones del trabajo.....	92
Estudios futuros sugeridos	93
Referencias bibliográficas.....	95
Anexos	96
Anexo I.....	96
Anexo II	104

Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1: Distribución de Nóminas	2
Ilustración 2: Intercambio comercial argentino	5
Ilustración 3: Análisis FODA.....	6
Ilustración 4: Cuadro conceptual	14
Ilustración 5: Relación entre objetivos y componentes	19
Ilustración 6: Gestión del riesgo empresarial.....	23
Ilustración 7: Organigrama Inicial	43
Ilustración 8: Organigrama Actualizado	75

Índice de Tablas

Tabla 1: Clasificación de riesgos en función del nivel de impacto.....	33
Tabla 2: Clasificación de riesgos en función de la probabilidad de ocurrencia.....	33
Tabla 3: Perfil de riesgo.....	34
Tabla 4: Matriz de riesgos de la actividad de comercialización de la producción agrícola.....	60
Tabla 5: Matriz de riesgos de la actividad de administración de ventas y cobranzas.....	65

Resumen Ejecutivo

El objetivo del presente trabajo es realizar una evaluación del sistema de control interno y confeccionar una matriz de riesgo, para el departamento de ventas agrícolas de un grupo empresario del sector agropecuario.

Comienza con la exposición del marco teórico que se utilizará como fundamentación para el abordaje de la temática planteada.

Para el logro del objeto, se realizarán dos análisis. En primer lugar, uno de tipo descriptivo, que tiene como finalidad presentar la situación actual, a la luz de la metodología de los cinco componentes del control interno, expuestos en informe COSO, (entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión). Para ello, se identificarán los aspectos característicos de cada componente y se procederá a redactar cómo cada uno de estos se presenta en la realidad del departamento.

Por otro, se confeccionará una matriz identificando los riesgos para el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos del área bajo estudio. Una vez detectados, se realizará una valuación de cada factor a la luz de su probabilidad de ocurrencia y al grado de impacto que puede ocasionar, determinando así el perfil de riesgo. Posteriormente, se extraerán aquellos que arrojaron una calificación de tipo crítica.

Como resultado de la ejecución de ambas evaluaciones, se presentan los cursos de acción implementados para corregir debilidades encontradas en el análisis situacional, y para gestionar los riesgos con perfil crítico identificados, ya sea para eliminarlos o minimizarlos.

“Control Interno y Gestión de Riesgos en el Área de Ventas Agrícola de una Empresa del Sector Agropecuario.”

El presente trabajo de aplicación tiene como finalidad desarrollar e implementar planes de acción tendientes a corregir las falencias detectadas en el sistema de control y gestionar los factores de riesgo internos, que atentan contra el logro de los objetivos.

Objeto de estudio

Se toma como punto de partida el análisis de un grupo empresario cuya actividad principal es la producción agrícola y ganadera. De manera complementaria a las antes mencionadas, se dedica a la prestación de servicios agropecuarios, transporte de cargas y comercialización de insumos, herramientas, implementos y maquinarias vinculados al sector.

Posee una dotación de más de 160 personas que brindan servicios al grupo, ya sea en relación de dependencia o bajo la modalidad de asesores independientes. El 70% de la nómina está involucrada en las funciones operativas de las principales actividades del grupo: agricultura, ganadería, fletes y maquinaria; el 30% restante ocupan puestos de soporte a las antes mencionadas, administración y estructura.

Distribución de nóminas

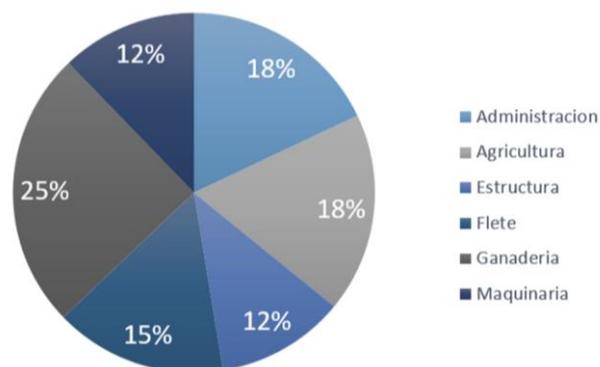


Ilustración 1: Presenta la distribución de la dotación de personal entre las cuatro actividades económicas del grupo y las dos de soporte. Propia autoría.

En la actualidad, la superficie destinada a la agricultura alcanza las veinticinco mil hectáreas (25.000) por campaña. Están ubicadas al norte de la provincia de Córdoba y sur de Santiago del Estero, siendo sus principales productos: soja, maíz, trigo y garbanzo.

La producción ganadera se caracteriza por ser de ciclo completo, destinando parte de los establecimientos a la cría, invernada, FeedLot y capitalización. Esta actividad se desarrolla sobre una superficie total de dieciocho mil hectáreas (18.000 Has.), con capacidad para alojar hasta 20 mil animales por ciclo. El porcentaje de ocupación supera el 90%.

En relación a los servicios complementarios, se incluye: transporte de cargas, posee cuarenta (40) unidades tractoras adaptadas para la movilidad de cereales, hacienda, maquinarias y combustible principalmente, pudiendo así también utilizarse para el movimiento de otro tipo de mercaderías; servicios agropecuarios, con una dotación de once (11) equipos de siembra, nueve (9) de cosecha y seis (6) pulverizadoras se realizan labores sobre la superficie bajo la explotación del grupo, como así también, la de propiedad de terceros contratantes.

La actividad comercial incluye la venta de repuestos, herramientas, prestación de servicios de reparación, compra-venta de maquinaria agropecuaria nueva y/o usada, venta de insumos agropecuarios, entre otras que podemos mencionar, ligadas a la producción.

El grupo sujeto a estudio, comenzó el desarrollo de la actividad productiva en la década del sesenta, y desde esa fecha en adelante se implementaron de manera gradual servicios de apoyo vinculados íntegramente a la producción. Estos sesenta años de actividad forjaron su vasta experiencia en materia productiva, lo que le permitió posicionarse como líder y referente para muchos otros productores de la zona.

En relación a la estructura organizacional y el desarrollo de actividades de gestión, se observa que nace con una estructura simple, característica de las empresas familiares. Procesos y procedimientos poco definidos, bajo nivel de profesionalismo, ausencia de sistemas de

información, carencia de registros históricos, información destinada al cumplimiento de las disposiciones legales y fiscales, escasa planificación económica-financiera.

A partir del año 2017, con un traspaso generacional en curso, se destinaron gran parte de los recursos y esfuerzos a la reestructuración organizacional y procedimental, a la profesionalización de la empresa, asignándole un rol prioritario y fundamental a la información y planificación como base para la toma de decisiones.

Situación actual de las actividades del grupo en Argentina

La producción agrícola-ganadera, es una de las principales actividades económicas de Argentina. El sector agropecuario y agroindustrial es el principal generador de divisas en nuestro país, liderando la balanza comercial. Es un importante generador de puestos de trabajo, y tiene una significativa participación en el valor agregado de la economía. Actualmente en el país se estima que el 20% de la masa de trabajadores privados está vinculado directa o indirectamente a las actividades productivas. Desde proveedores de repuestos, insumos, maquinarias, automotores, servicios, profesionales, prestadores de servicios agrícolas, transporte de cargas, propietarios de establecimientos, agroindustrias, puntos de ventas, etc.

La comercialización de los productos obtenidos de las actividades productivas representa más del 35% de las exportaciones del país al resto del mundo, alcanzando cerca del 80% si le adicionamos las manufacturas de origen agropecuario.

Son mercados que se caracterizan por ser de competencia perfecta, no hay barreras al ingreso de nuevos productores y no hay competencia desmedida para ocupar una cuota de mercado, todo lo que se produce se vende. Para la comercialización, los productores e intermediarios son tomadores de precio, y lo hacen siguiendo las cotizaciones del mercado sin posibilidad de modificarlo de acuerdo a los costos de la actividad. Hoy en día para mejorar el margen bruto, es necesario ser eficientes en los costos de producción.

Así también al ser un mercado destinado a la exportación, los ingresos y parte de los costos se fijan en moneda extranjera. Los ingresos dolarizados son una ventaja de estos mercados en contextos inflacionarios como los que caracterizan a nuestro país, dado que permite conservar el valor real del dinero, ante la desvalorización de la moneda de curso legal. No obstante, muchas veces las políticas monetarias generan desdoblamientos cambiarios que terminan repercutiendo y aminorando esta ventaja.

Intercambio comercial argentino

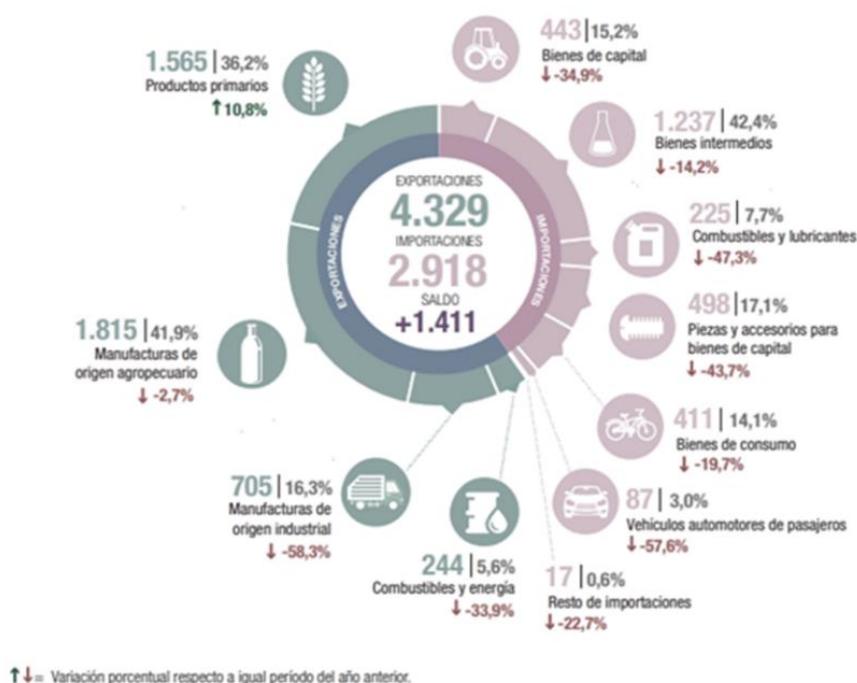


Ilustración 2: INDEC (2020). Exportaciones por grandes rubros e importaciones por usos económicos (en millones de dólares). Recuperado de www.indec.gov.ar.

En cuanto a los servicios agropecuarios y de transporte, están ligados a uno de los sectores que mayor movimiento genera en la economía, por lo cual advertimos que tienen una relación positiva, es decir mientras mejores sean los ingresos de un sector mejores serán los de las

actividades complementarias. El punto opuesto data sobre la diversidad de riesgos, cuando el año no es propicio para la agricultura y ganadería tampoco lo es para los complementarios.

Como punto en contra, al ser uno de los sectores que más ingresos produce en la economía nacional, también es el sujeto sobre el que recaen regulaciones estatales, de política monetaria y fiscal, que impactan fuertemente sobre la rentabilidad de la actividad.

Análisis FODA de la entidad

Se presenta a continuación el resultado obtenido del análisis FODA de la organización bajo estudio, con el fin de describir su situación actual desde el punto de vista interno y externo. la perspectiva interna, (Fortalezas y Debilidades) y externa (Oportunidades y Amenazas).

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> · Experiencia · Infraestructura · Integración vertical · Envergadura y trayectoria · Estructura patrimonial · Financiación 	<ul style="list-style-type: none"> · Mercado exportador de carne · Desarrollo de agroindustria · Agricultura de precisión
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> · Control interno · Comunicación · Organización · Estructura interna débil · No diversifica riesgos · Planificación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> · Condiciones climáticas · Políticas estatales · Contexto internacional · Límite a la expansión territorial

Ilustración 3: En la presente se expone de manera sintética los principales puntos identificados a través del análisis FODA ejecutado en la entidad. Fuente: Propia autoría.

Situación Interna.

Análisis de los elementos internos que se corresponden con las fortalezas y debilidades de la organización.

Fortalezas.

Se identifican aquellos atributos que permiten generar una ventaja competitiva de la organización sobre el resto de sus competidores.

- Más de cincuenta años de experiencia en la actividad agrícola-ganadera.
- Adecuada distribución entre hectáreas propias y arrendadas. Más del cincuenta por ciento (50%) de la superficie destinada a la producción es de propiedad de la entidad, lo que permite estar en una mejor posición económica/financiera que los que arriendan la totalidad de superficie laborable.
- Integración vertical. Disponibilidad de activos propios para la realización de todos los servicios agropecuarios, incluidos los de transporte de carga. Esto otorga la posibilidad de disponer de los mismos en el momento oportuno, evitando así pérdidas económicas por falta de contratistas disponibles ante la necesidad.
- Envergadura de la empresa, lo cual la hace atractiva para celebrar nuevos negocios tanto con proveedores como clientes. Así también se obtienen beneficios en precios y costos por grandes cantidades comercializadas.
- Acceso a alto nivel de financiamiento. Contar con fuentes de financiación externa disponible para ser utilizada en cualquier momento, brinda cierta flexibilidad a las finanzas de la empresa, no sólo para superar momentos de crisis o faltantes de capital de trabajo, sino también para financiar grandes proyectos de inversión y ampliación de la actividad.
- Infraestructura para acopiar más de la mitad de la producción de una campaña, así también, cuenta con grandes depósitos para almacenar insumos necesarios para la producción, como combustible, agroquímicos, fertilizantes, entre otros. Las plantas de acopio brindan mejores condiciones de conservación del cereal en relación a los silos bolsa que se usan tradicionalmente. Esto permite guardar el producido agrícola

y venderlo a contra estación con mejores condiciones comerciales. A su vez, los depósitos de insumos, permite estoquearse en épocas donde la disponibilidad de los mismos se puede ver resentida por factores ajenos a la propia actividad, como así también aprovechar márgenes libres en la adquisición de capital de trabajo que será de utilidad para la próxima campaña.

Debilidades.

Se reconocen elementos y/o factores que la empresa tiene y constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Las debilidades son problemas internos que deben ser eliminados.

- No se dispone de un sistema de control interno desarrollado de acuerdo a la envergadura de la empresa. Esto hace que el grupo sea más propenso a cometer errores producto de la falta de proceso de control, como así también esté más expuesta a los efectos de las actividades fraudulentas.
- Bajo nivel de profesionalización de los recursos humanos que se destinan a tareas críticas de la organización. La cualificación de la dotación es fundamental para fortalecer la estructura interna, minimizar tiempos de actividades, disminuir la tasa de errores evitables, propender a una mejora en la ejecución de procesos y procedimientos.
- Deficiencias en el proceso de comunicación, lo cual genera conflictos internos, duplicaciones de tareas, o tareas inconclusas.
- Estructura interna débil, procesos informales, poco definidos, conflictos en la delimitación de responsabilidades, superposición de roles.
- Escasa diversificación de actividades, lo que hace que un año de bajos ingresos para el sector agropecuario, repercuta en gran magnitud en la totalidad del grupo.

- Ausencia de planificación estratégica a nivel general y particular de cada actividad y área, lo que hace prácticamente inviable anticiparse a los hechos, coordinar funciones de manera ventajosa, y llevar a cabo una adecuada planificación financiera.

Situación Externa.

Las organizaciones existen inmersas en un entorno que las rodea. El análisis de la situación externa permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a la entidad en un determinado momento.

Oportunidades.

Se detallan aquellos factores positivos que se generan en el entorno y pueden ser aprovechados.

- Apertura del mercado exportador de carne, que aumenta la demanda para destinar al resto del mundo, obteniendo mejores precios que lo que se destina al consumo interno.
- Agregar valor a la materia prima a través de actividades industriales, como biocombustibles, productos alimenticios, productos para consumo animal, etc.
- Disminución de costos y errores con la incorporación de nuevos implementos para desarrollar agricultura de precisión.

Amenazas.

Situaciones negativas externas a la propia organización que pueden atentar contra esta, y será necesario tomar acciones tendientes a darle el tratamiento necesario para minimizar o eliminar sus efectos.

- Las condiciones climáticas de temperatura, humedad, disponibilidad de agua, como así también las catástrofes naturales son el principal factor de riesgo de la producción.
- Intervención de políticas estatales en el mercado de cambios e impositivo, esto reduce de manera considerable el margen bruto de la actividad.
- Políticas de control de precios para ciertos productos de consumo masivo a nivel nacional.
- El mercado agrícola es tomador de precios, por lo cual es una variable que puede afectar los resultados de la producción. Diversos escenarios internacionales se suscitan generando oscilaciones de las cotizaciones de los commodities.
- Restricción a la expansión de la superficie laborable por el crecimiento de zonas urbanas como así también regulaciones tendientes a limitar el desmonte/desmalezamiento de tierras productivas.

Problemática Detectada

Todas las organizaciones, en el devenir de sus actividades, se van encontrando con ciertas situaciones conflictivas que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos establecidos, limitar el crecimiento organizacional e incluso poner en riesgo su continuidad.

En la organización bajo estudio, se puso de manifiesto el escaso, por no decir nulo, nivel de conocimiento del estado actual del sistema de control interno. De esto se desprende, la precariedad en la definición y comunicación de los objetivos generales y específicos y por consiguiente la falta de reconocimiento, análisis y gestión de riesgos internos que pueden comprometer el logro de los mismos.

Alcance

Con la finalidad de aplicar empíricamente la temática expuesta y considerando la envergadura de la organización y la complejidad de sus operaciones, es necesario delimitar el alcance del presente trabajo a una de las áreas críticas para la consecución de los objetivos establecidos por la dirección, debiendo otorgarle un tratamiento prioritario frente a las demás.

Esta área es el departamento de ventas de la actividad agrícola, responsable de la administración y gestión de más del 80% de los ingresos de la organización bajo estudio.

Objetivo

Dado lo expuesto anteriormente, el objetivo del presente trabajo de aplicación es evaluar el sistema de control interno del departamento de ventas agrícolas de una organización dedicada a la actividad agropecuaria, a la luz de los cinco componentes (entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión) y diseñar una matriz de riesgo que identifique factores críticos para el cumplimiento de objetivos específicos del área, dividiéndola en dos grandes sectores, comercial y administrativo, proponiendo planes de acción tendientes a mejorar y gestionar los riesgos respectivamente.

Punto de vista sobre el cual el tema está siendo abordado

La presente temática será abordada siguiendo principalmente tres marcos teóricos:

1. Gestión de riesgo empresarial: Informe COSO-ERM 2017.
2. Control interno: Informe COSO 2013.
3. Mejora continua.

Trabajos citados

Arguello, M. (2019). Identificación y Gestión de Riesgos en Galería Di Pále. Escuela de Graduados en Ciencias Económicas MBA, Universidad Nacional de Córdoba.

Olive, A. (2015). Gestión de Riesgo (Risk Management) [ISO 31000]. Escuela de Graduados en Ciencias Económicas MBA, Universidad Nacional de Córdoba.

Muñoz, J. (2016). Elaboración de Matrices de Riesgos Mediante la Metodología COSO-ERM Para una empresa de Retail. Escuela de Contabilidad Superior, Universidad del Azuay.

Becerica, L. (2016). Evaluación de Control Interno de la Empresa Ingeniería Laboral y Ambiental S.A. Universidad Empresarial Siglo Veintiuno.

Motivos por lo que se escoge el tema

La elección de la temática desarrollada en este trabajo de aplicación, nace principalmente del compromiso personal y profesional que me vincula a la organización objeto de estudio. Al momento de mi incorporación al grupo, la organización se encontraba en un proceso de traspaso generacional complejo, y desde ese momento hasta la actualidad se diseñaron y ejecutaron numerosos proyectos para organizar, profesionalizar y estructurar internamente la empresa, con el fin de producir información de calidad para optimizar el proceso de toma de decisiones.

Con el desarrollo e implementación de este trabajo deseo contribuir de manera activa al logro de los objetivos establecidos por la alta dirección, fomentando el fortalecimiento interno en materia de organización, administración, gestión y control, con su consiguiente impacto en la supervivencia y expansión del grupo.

Este trabajo es un desafío a nivel personal y profesional, inspirador en cuanto a la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, y motivador en cuanto a su consiguiente implementación en el ámbito profesional.

Fundamentación teórica

Todas las organizaciones, con o sin ánimo de lucro, nacen para cumplir determinados objetivos. Orientan sus esfuerzos y determinan su estrategia siendo coherentes a la finalidad que persiguen. Para poder alcanzar las metas, los directivos deben contar con información de calidad que respalden una correcta toma de decisiones, como así también, de un sistema de control interno que permita detectar deficiencias y factores críticos que pueden obstaculizar el logro de sus fines y la adaptación a los cambios en el entorno operativo y de negocios.

En 1992, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) publicó Marco integrado de Control Interno, ampliamente reconocido como el marco líder para diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad. Permite a las organizaciones desarrollar, de manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que se adapten a los cambios del entorno operativo y de negocio, mitigando riesgos hasta niveles aceptables y apoyando en la toma de decisiones y el gobierno corporativo de la organización.

En coherencia con la misión general que le ha sido encomendada, el Consejo de COSO encargó y publicó en 2004 el Marco Integrado de Gestión del Riesgo Empresarial. Éste aborda la evolución de la gestión del riesgo empresarial y la necesidad de que las organizaciones mejoren su enfoque de gestión del riesgo para satisfacer las exigencias de un entorno de negocio en continua evolución.

En un mundo cada vez más incierto y volátil, la gestión de riesgos ha ganado mayor importancia en las organizaciones y es una pieza clave a la hora de definir, adaptar e implantar la estrategia empresarial.

Cuadro conceptual del marco teórico



Ilustración 4: Presenta de manera breve y concisa los temas que serán abordados a continuación dentro del marco teórico. Propia autoría.

Control Interno

El *control interno* es un proceso¹ que se ejecuta en una organización con la finalidad de detectar desviaciones en relación a los objetivos de rentabilidad previamente definidos, es decir que tiene por objeto proporcionar un cierto grado de seguridad en cuanto al logro de los *objetivos*.

Análisis definición de control interno.

De la definición de control interno enunciada previamente, se reflejan los siguientes aspectos claves. El control interno:

¹ Si bien la definición presenta al control interno como un proceso, se puede ver también, como una multiplicidad de procesos.

- Es un *proceso*: es un medio que se utiliza para lograr un fin. Es un proceso multidireccional, no un proceso en serie, en el cual cualquier componente influye en otro.
- Es ejecutado por *personas*.
- Aporta un grado de *seguridad razonable*, no da certezas dada las limitaciones a las que se enfrenta.
- Está pensado para facilitar la *consecución de objetivos*.

El control interno no garantiza el éxito de una organización, brinda una seguridad razonable, lo cual no implica seguridad absoluta. Como todo sistema tiene sus limitaciones.

Clasificación de objetivos.

El control interno pretende suministrar cierto grado de seguridad en cuanto al logro de los objetivos, que podemos clasificar en tres grandes grupos.

Operacionales.

Aquellos que buscan alcanzar la eficacia y eficiencia de las operaciones. Hace referencia a los objetivos de rendimiento y rentabilidad, como a la salvaguarda de los recursos empresariales. Esta categoría engloba aquellos objetivos que guardan relación con la consecución del objeto social, razón de ser de una empresa. Es importante que la definición de estos esté basada en la realidad y en las exigencias del mercado, siendo expresados en términos que permitan evaluar el rendimiento. Cuando los objetivos no son claros, se corre el riesgo de que la utilización de sus recursos esté siendo mal orientada.

Información Financiera.

Objetivos tendientes a lograr la fiabilidad de la información financiera, es decir, la elaboración y publicación de estados financieros fiables, previniendo la falsificación. Las

entidades deben conseguir este objetivo con la finalidad de cumplir con las obligaciones externas.

El término fiabilidad se refiere al hecho de que la información financiera está presentada de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, otros principios contables aplicados y con las regulaciones aplicables. La presentación adecuada de la información requiere:

- Que los principios y regulaciones aplicados sean de aceptación general y apropiados para las circunstancias.
- Que los estados faciliten la información suficiente necesaria para la utilización, comprensión e interpretación, que esa información esté clasificada y resumida, reflejando todas las transacciones y acontecimientos.

Como apoyo a esto, hay una serie de aseveraciones implícitas que soportan los estados financieros:

- *Existencia o efectividad*: los activos y pasivos existen a una determinada fecha, mientras que las transacciones son acontecimientos que ocurrieron a lo largo del período.
- *Totalidad*: todas las transacciones y acontecimientos debieron ser reconocidos en el período en el cual se produjeron.
- *Derechos y obligaciones*, activos y pasivos a una fecha determinada.
- *Valoración o asignación*, los rubros de los estados financieros son contabilizados de acuerdo a los principios de contabilidad adecuados y pertinentes.
- *Presentación y desglose*, la información de los estados debe estar adecuadamente descrita, clasificada y agrupada.

Cumplimiento.

Son los objetivos que se relacionan con el cumplimiento de las leyes y normas que le sean aplicables a la entidad de acuerdo a sus características. Los antecedentes de una entidad en cuanto al cumplimiento de las leyes y normas pueden incidir, tanto positiva como negativamente en su reputación dentro de la comunidad.

Si bien se clasificaron los objetivos en tres grandes categorías, estos no están aislados ni son independientes a los demás, un objetivo dentro de una categoría puede solaparse o apoyar un objetivo de otra.

Limitaciones del sistema de control interno.

El primer conjunto de limitaciones se refiere al hecho de que determinados acontecimientos o situaciones son ajenos al control de la dirección; el segundo conjunto tiene que ver con el hecho de que ningún sistema hará siempre lo que se quiere que haga. Podemos enumerar las siguientes limitaciones:

Juicio.

La eficacia de los controles se verá limitada por el riesgo de errores humanos en la toma de decisiones. Se describen las decisiones que afectan al control basadas necesariamente en el juicio humano:

- *Disfunciones del sistema:* puede que el personal comprenda mal las instrucciones o que se comentan errores de juicio. También puede ser por dejadez, fatiga o despiste.
- *Elusión de los controles por la dirección:* omisión de políticas o procedimientos establecidos con finalidades ilegítimas, con ánimo de lucro personal o para mejorar la presentación de la situación financiera o para disimular el incumplimiento de obligaciones legales. La elusión incluye prácticas como falsificación ante bancos, abogados, contables y proveedores, así como la emisión de documentos falsos. No

debemos confundirla con la intervención, que son los actos de la dirección efectuados con finalidades legítimas que se desvían de las políticas y procedimientos establecidos. La intervención es necesaria para hacer frente a acontecimientos puntuales y no recurrentes que de otra forma no serían tratados por el sistema de control.

- *Confabulación*: cuando las personas actúan en forma colectiva para cometer y encubrir un acto, los datos financieros y otras informaciones de gestión pueden verse alterados de un modo no identificable por el sistema de control.
- *Relación costo/beneficio*: Los recursos son escasos, debiendo las entidades considerar los costos y beneficios de la implementación de controles. Los costos directos e indirectos resultan cuantificables, no así los beneficios, cuya valoración suele suponer un alto grado de subjetividad.

Los controles excesivos, muchas veces resultan costosos y contraproducentes.

Componentes del sistema de control interno.

Los componentes del sistema de control, representan lo que se necesita para lograr los objetivos de la entidad. El entorno de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control. Sirve como base de los otros componentes. Dentro de este entorno, los directivos evalúan los riesgos relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos. Las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices de la dirección para hacer frente a dichos riesgos. Mientras tanto, la información relevante se capta y se comunica por toda la organización. Todo este proceso es supervisado y modificado según las circunstancias. (Coopers & Lybrand, Los nuevos conceptos del control interno, 1997.)

Relación entre objetivos y componentes



Ilustración 5: Representa la relación directa entre los objetivos (columnas), que es lo que la entidad se esfuerza por alcanzar, los componentes (filas), que representa lo que se necesita para lograr los objetivos y la estructura organizacional de la entidad (tercera dimensión). PWC. (2013). Resumen ejecutivo de control interno – marco integrado, informe COSO. Página 6.

Entorno de control.

Es la base de los demás componentes, aportando disciplina y estructura. Marca la pauta de funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. El núcleo de un negocio son las personas y el entorno en el cual desarrolla su actividad.

Este entorno de control engloba ciertos factores:

Integridad y valores éticos.

Ambos son elementos esenciales del entorno de control. La integridad es un requisito previo al comportamiento ético. El comportamiento ético como la integridad de la dirección son producto de una cultura corporativa. En definitiva, las políticas oficiales especifican lo que la dirección desea que ocurra, mientras que la cultura corporativa determina lo que en realidad ocurre y las reglas que se obedecen, modifican o ignoran. La dirección ocupa un rol fundamental en este punto.

Así también, existen ciertos factores que pueden incidir en la ocurrencia de prácticas fraudulentas o en el comportamiento ético, como:

- Incentivos, motivadas por presiones por alcanzar objetivos de rendimientos poco realistas, sistemas de gratificaciones con mínimos y máximos en las que el rendimiento tiene un peso muy importante;
- Tentaciones que se generan por falta de control o controles ineficaces, alto nivel de descentralización, función de auditoría interna débil, un consejo de administración poco eficaz, sanciones insignificantes a comportamientos indebidos, entre otras.
- Ignorancia, no saber que se actúa de manera incorrecta, o por error pensar que lo que se hace es en beneficio de la organización.

Compromiso de competencia profesional.

La alta dirección debe especificar el nivel de competencia para cada trabajo y traducir esos niveles en conocimiento y habilidades.

Consejo de administración o comité de auditoría.

Es indispensable que éste sea independiente de la dirección.

La filosofía de dirección y el estilo de gestión.

Afecta la manera en que una organización es gestionada y el tipo de riesgo empresarial que está dispuesta a asumir.

Estructura organizativa.

Esta proporciona el marco en el que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de empresa. Para ello es necesario definir las áreas claves de autoridad y responsabilidad, como así también comunicarlo. La estructura organizativa depende en gran medida del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla.

Asignación de autoridad y responsabilidad.

Hace referencia a la medida en que se autoriza e impulsa al personal a utilizar su iniciativa a la hora de abordar temas y solucionar problemas (delegación), y establece límites a su autoridad.

Políticas y prácticas de recursos humanos.

Indican a los empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos. Las prácticas se refieren a la contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.

Evaluación de riesgos.

El riesgo es inherente a los negocios, y todo ente debe hacer frente a riesgos tanto de origen interno como de origen externo. La evaluación de riesgos consiste en identificar y analizar los riesgos que sean relevantes para el logro de los objetivos y sirve de base para luego gestionarlos. Para ello es necesario que previamente se definan los objetivos de la entidad.

Los objetivos generales de una entidad están representados por la misión y valores que la misma determine como prioritarios, esto sumado al FODA de la entidad son los que determinan la estrategia global. Los objetivos específicos se derivan de la estrategia global de la entidad, manteniendo una relación de coherencia entre sí. Los objetivos deben ser complementarios y estar relacionados entre sí, deben ser claros, fácilmente comprensibles y medibles.

El alcance y los recursos comprometidos en los objetivos son un punto importante a tener en cuenta con una restricción económica de recursos escasos. Siguiendo esta línea, podemos liberar recursos identificando los objetivos que no apoyan a los objetivos globales y asignándoles a aquellos que son más importantes o fundamentales para la consecución de los globales.

Una vez establecidos los objetivos, se pueden identificar los factores críticos del éxito, es decir, aquellos hechos que deben producirse, o las condiciones que deben existir para que los objetivos puedan ser alcanzados.

La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo continuo, siendo un componente fundamental de un control interno eficaz. La dirección debe examinar los riesgos exigentes y tomar las medidas oportunas y gestionarlos.

Identificación de riesgos.

Es esencial que todos los riesgos sean identificados. Los riesgos pueden ser consecuencia de factores externos como internos.

- Factores Externos: Avances tecnológicos, necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, competencia, nuevas normas y reglamentos, desastres naturales, cambios económicos, etc.
- Factores internos: Averías en los sistemas informáticos, calidad de empleados y métodos de formación y motivación, cambio de responsabilidades de los directivos, nivel de acceso del personal a los activos, consejo de administración o comité de auditoría débil o ineficaz, etc.

Análisis de los riesgos.

Una vez identificados los riesgos, es necesario que se analicen. El proceso normalmente incluirá: la estimación de la importancia del riesgo, la evaluación de la probabilidad de ocurrencia y el análisis de cómo gestionar un riesgo, es decir las medidas que se deben adoptar.

Una vez analizadas la importancia y la probabilidad de un riesgo, se debe estudiar la mejor manera de gestionarlo.

Gestión de los riesgos.

En un mundo VUCA², volátil, incierto, cambiante y ambiguo, la gestión de riesgo empresarial contribuye a optimizar los resultados, a mejorar la resiliencia de las empresas (capacidad de responder ante el cambio), y la selección de estrategias, dado que para hacerlo se requiere de una toma de decisiones estructurada que analice el riesgo y alinee los recursos con la misión y visión de la organización.

Gestión del riesgo empresarial



Ilustración 6: Pretende destacar la importancia de la gestión de riesgo empresarial en la planificación estratégica y su integración en todos los niveles de la organización. PWC. (2017).

Gestión del Riesgo Empresarial – Integrando Estrategia y Desempeño. Página 6.

² VUCA (por sus siglas en inglés), es un acrónimo utilizado para describir o reflejar la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad de condiciones y situaciones en la que se desarrollan los negocios en la actualidad.

Gestión de cambio.

Un sistema de control interno que se considere eficaz en un contexto puede no serlo en otro. Es importante identificar las condiciones que fueron cambiando y tomar las acciones necesarias ante las mismas. Algunos ejemplos que merecen particular atención son: Cambios en el entorno operacional, nuevos empleados, sistemas de información nuevos o modernizados, crecimiento rápido, nuevas tecnologías, nuevas gamas, nuevos productos y nuevas actividades, reestructuraciones internas, actividades en el extranjero.

Actividades de control.

Se refiere a las políticas, que son las que determinan lo que se debería hacer, y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones impartidas por la dirección y que se toman las medidas necesarias para gestionar los riesgos que pueden afectar la consecución de los objetivos de la organización.

Tipos de actividades de control: análisis efectuado por la dirección, gestión directa de funciones por actividades, proceso de información, controles físicos, indicadores de rendimiento, segregación de funciones.

Es importante que las condiciones identificadas como resultado de la aplicación de los procedimientos se investiguen y que se lleven a cabo las acciones correctivas apropiadas.

Las actividades de control en los sistemas de información pueden agruparse en dos categorías:

Controles generales.

Aplicables a muchas o a todas las operaciones y que ayudan a asegurar su correcto funcionamiento:

- Controles sobre las operaciones del centro de proceso de datos: organización, planificación de trabajos, intervenciones del operador, salvaguarda y recuperación de datos y planes de emergencia.
- Controles sobre el software: sobre la adquisición, implantación y mantenimiento del software.
- Controles sobre la seguridad de acceso: proteger al sistema contra el acceso y uso no autorizados.
- Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

Controles de aplicación.

Incluyen los procedimientos programados en el seno de las aplicaciones y los procedimientos manuales asociados.

Los controles generales son necesarios para asegurar el funcionamiento adecuado de los controles de aplicación que dependen de los procesos informáticos.

Información y comunicación.

Hace referencia al proceso de identificar, recopilar y comunicar información pertinente que le permita a cada empleado cumplir con su responsabilidad. Cada integrante de la organización debe comprender cuál es su función dentro de la empresa y cómo su accionar está relacionado con el trabajo de los demás.

Los sistemas de información no sólo deben identificar y recoger la información necesaria, deben procesarla y comunicarla en un plazo y de forma que resulte útil para el control de las actividades de la entidad.

La calidad de la información que se genera, afecta a la capacidad de la dirección de tomar decisiones, ésta se refiere a los siguientes aspectos: Contenido, oportunidad, actualidad, exactitud, accesibilidad.

La comunicación es inherente a todo sistema de información:

Comunicación interna.

Es importante la claridad del mensaje, así como la eficacia de su comunicación. Cada persona tiene que entender su papel y responsabilidad en el sistema, cómo sus actividades están relacionadas con el trabajo de los demás. Si no existen líneas de comunicación abiertas, así como una actitud receptiva por parte de la dirección, la comunicación ascendente de información en la empresa quedará bloqueada. Debe haber un mensaje claro sobre la existencia de mecanismos que animen a los empleados a denunciar las posibles infracciones del código de conducta.

Comunicación externa.

Con clientes y proveedores actuales y potenciales, auditores externos, organismos de supervisión, accionistas, organismos de control, analistas financieros, entre otros. Las comunicaciones recibidas de terceros, a veces, proporcionan información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno.

Supervisión.

Tiene en consideración el proceso de comprobar que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Para ello recurre a dos herramientas, la supervisión continuada y las evaluaciones periódicas o una combinación de ambas. Mientras mayor sea el nivel y la eficacia de la supervisión continuada menor será la necesidad de evaluaciones puntuales. Los resultados obtenidos deben ser notificados para tomar las medidas correctivas que se consideren necesarias por la alta dirección.

El proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente.

Supervisión continuada.

Comprende actividades corrientes de gestión y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias. Por ejemplo:

- Conciliación de informes.
- Comunicaciones de terceros que confirman la información generada internamente o señalan la existencia de problemas.
- Comparación de lo registrado en el sistema con los activos físicos.
- Auditores internos y externos evalúan el diseño de los controles internos y proponen recomendaciones tendientes a mejorar los sistemas.
- Seminarios, reuniones, sesiones de planificación permiten tomar conocimiento sobre la eficacia de los controles.
- Manifestaciones de cumplimiento del código de conducta de la entidad.

Evaluaciones puntuales.

Se procede a realizar un replanteamiento del sistema de control, se examina la continuidad de la eficacia de los procesos de supervisión continuada.

El alcance y frecuencia de las evaluaciones de control interno varían según la magnitud de los riesgos y la importancia de los controles para reducirlos. Los controles actúan sobre los riesgos de mayor prioridad y los más críticos.

La evaluación es realizada por el responsable de una función o unidad, por la dirección general, por el consejo de administración, auditores externos e internos.

Es importante que el evaluador entienda cada una de las actividades de la entidad y cada componente del sistema de control interno. La tarea de este es averiguar el funcionamiento real del sistema, analiza el diseño del sistema de control interno con el fin último de determinar si el sistema ofrece una seguridad razonable con respecto a los objetivos establecidos.

Plan de acción:

1. Determinar el alcance de la evaluación.
2. Identificar las actividades de supervisión continuada.

3. Analizar el trabajo de evaluación de control realizado por los auditores internos en relación con el de los auditores externos.
4. Establecer las prioridades de las áreas de mayor riesgo.
5. Elaborar un programa de actividades a corto y largo plazo.
6. Reunir a las personas y comunicar el plan.
7. Seguir el avance y revisar las conclusiones obtenidas.
8. Asegurar que se tomen las acciones de seguimiento necesarias.

Es necesario que, una vez realizada las tareas de evaluación, se comuniquen las deficiencias encontradas. Entiéndase deficiencia como todo elemento del sistema de control interno que requiere atención, puede representar un defecto percibido, potencial o real, o una oportunidad para reforzar el sistema de control interno.

Las deficiencias a comunicar son deficiencias importantes en el diseño o en el funcionamiento del control interno que pudieran tener efecto negativo en la capacidad de la entidad para registrar, procesar, resumir y presentar información financiera.

Existe una interrelación directa entre los objetivos que se persigue al aplicar un sistema de control con los componentes del mismo.

El marco del control interno está compuesto por la definición de control interno, los objetivos y componentes.

Responsables del control interno.

El sistema de control interno se realiza por medio de diferentes personas, cada una con responsabilidades importantes. Si debemos distinguir a las personas que son parte del sistema de control interno de aquellas que, por sus actuaciones, pueden afectar al sistema o ayudar a alcanzar los objetivos de la organización.

- La dirección: en cualquier organización, el presidente o director general es el máximo responsable del sistema de control interno. La responsabilidad del presidente incluye averiguar que todos los componentes de control interno están en funcionamiento. Este establece los valores, principios y políticas operativas importantes que forman la base del sistema de control interno de la entidad y se reúne periódicamente con los responsables de las áreas funcionales más importantes para revisar sus responsabilidades y la manera en que controlan sus actividades.
- Funciones financieras: el rol es prevenir y detectar información financiera fraudulenta. Pueden ser desempeñadas por el jefe de contabilidad y por el director financiero o el controller.
- Consejo de administración: su función es gobernar, orientar y controlar las actividades de la entidad. A través de su supervisión el consejo se involucra en todos los aspectos referentes al control interno.
- Comité de auditoría: tiene la autoridad para interrogar a los directivos sobre la forma en que están asumiendo sus responsabilidades en cuanto a la información financiera y para asegurar que se tomen medidas correctivas.
- Comité de remuneraciones: puede asegurar que se potencien acuerdos salariales que contribuyan a alcanzar los objetivos de la entidad.
- Comité de finanzas: para controlar grandes compromisos financieros y para asegurar que los presupuestos de inversiones estén en línea con los planes operativos.
- Comité de nombramientos: controla la selección de candidatos para los altos cargos.
- Comité de prestaciones sociales: supervisa los planes de prestaciones a los empleados y asegura su coherencia.

- **Audidores internos:** examinan los controles internos y recomiendan mejoras a los mismos. Estos deberían revisar la fiabilidad y la integridad de la información financiera y operativa, los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de aquellas políticas, planes, procedimientos y normativas susceptibles de tener un efecto importante sobre las operaciones e informes, los medios utilizados para la salvaguarda de activos, valorar la eficiencia en el empleo de recursos y revisar las operaciones o programas para cerciorarse de si los resultados son coherentes con los objetivos. Los auditores internos tienen un rol importante en la evaluación de la eficacia de los sistemas de control.
- **Otro personal de la entidad:** casi todos los empleados desempeñan algún papel a la hora de efectuar el control, así también, todos deberían poner en conocimiento de los niveles superiores cualquier problema operativo, incumplimiento del código de conducta o de las políticas establecidas o actuaciones ilegales.
- **Terceros ajenos a la entidad:** personas ajenas pueden contribuir a la realización de sus objetivos e incluso proporcionar información útil para las actividades de control interno de la entidad.
- **Audidores externos:** el auditor expresa su opinión sobre la imagen fiel presentada por los estados financieros conforme a los principios contables generalmente aceptados y así contribuye a alcanzar los objetivos de información financiera de la entidad. El auditor expresa su opinión sobre los estados financieros no sobre el sistema de control interno. Así también contribuyen con las conclusiones de los resultados obtenidos y recomendaciones de mejora, como con las conclusiones relativas a las deficiencias del control interno.
- **Legisladores y organismos de control:** Diversos organismos de control examinan directamente las entidades sobre las que tienen responsabilidad de supervisión,

establecen normativas, proporcionan información y emiten recomendaciones sobre mejoras necesarias en el sistema de control interno.

- Terceros relacionados con la entidad: clientes, proveedores, acreedores, proveedores potenciales, pueden ser de suma importancia para que la entidad cumpla con sus objetivos relativos a operaciones, información financiera y cumplimiento de la normativa.
- Analistas financieros, agencias de calificación de valores y medios de comunicación: las actividades de investigación y de seguimiento de estos terceros permiten a la dirección conocer cómo otras personas perciben el comportamiento de la entidad, los riesgos que afronta, las estrategias que pueden mejorar el rendimiento de la sociedad y las tendencias en el sector.

Metodología

Es momento de definir los pasos a seguir para poder abordar la problemática en cuestión. La metodología propuesta es de tipo deductiva, dado que aborda el problema de manera ordenada desde lo general a lo particular, contribuyendo al entendimiento global del funcionamiento del departamento de ventas y de su estado actual en cuanto al sistema de control. Luego se comenzarán a detectar puntos críticos en los que centrar la atención proponiendo cursos de acción tendientes a corregirlos o minimizarlos, según corresponda, con el fin último de mejorar el estado del sistema de control del departamento de ventas con su consiguiente supervisión y retroalimentación. Dicho esto, considero que la metodología propuesta es óptima y nos garantiza un proceso ordenado de trabajo para dar cumplimiento a los objetivos propuestos inicialmente.

A continuación, se hará una breve descripción de cada uno de los pasos de la metodología a aplicar.

1. *Descripción de la situación inicial:* es importante partir del entendimiento del estado actual de los aspectos característicos de los cinco componentes del sistema de control interno en el departamento de ventas. Para ello se inicia con una breve descripción de cada aspecto puntual y al finalizar cada uno de ellos, como así también, de cada componente hay un espacio de “Conclusiones/acciones necesarias”, que resume lo observado y recomienda vías de acción tendiente a mejorar.
2. *Definición de objetivos:* Es importante reconocer en esta etapa los objetivos específicos del área de ventas. Particularmente serán agrupados en dos grandes sectores/actividades, el comercial y el administrativo, identificando los principales objetivos perseguidos por cada uno de ellas. Para abordar este punto, se presenta una matriz que incluye objetivos por actividad; su clasificación en: operativo, de información financiera y cumplimiento; riesgos por objetivos, su valuación y los cursos de acción.
3. *Identificación del universo de riesgos:* Es importante hacer un reconocimiento de aquellos factores internos que pueden interferir en el cumplimiento de los objetivos que se establecieron para las dos actividades mencionadas en el paso anterior.
4. *Valuación de riesgos:* Una vez identificados, se procede a la valuación de los riesgos. Para ello se tienen en cuenta dos dimensiones del mismo, la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto que puede ocasionar en caso de llegar a producirse. A continuación, se presentan las escalas a considerar para cada dimensión.

Tabla 1

Clasificación de riesgos en función del nivel de impacto.

Impacto	Valor	Descripción
Muy Bajo	1	Las consecuencias se administran con procedimientos de rutina.
Bajo	2	Afectan la eficiencia y efectividad de algunas áreas de la compañía, pero pueden resolverse internamente en el área sin esfuerzo adicional.
Moderado	3	El impacto que generan no amenaza a la compañía, pero si pueden desencadenar cambios importantes en las operaciones de las áreas afectadas.
Alto	4	Los efectos recaen sobre varias áreas de la entidad, pudiendo afectar la concreción de sus objetivos y repercutir en la imagen de la misma.
Muy Alto	5	Aquellos cuyas consecuencias pueden poner en riesgo la continuidad de la organización en su conjunto.

Fuente: Propia autoría.

Tabla 2

Clasificación de riesgos en función de la probabilidad de ocurrencia.

Probabilidad	Valor	Descripción
Muy Baja	0% - 10%	Ocurriría bajo circunstancia excepcionales
Baja	10% - 40%	Ocurriría dadas algunas circunstancias
Moderada	40% - 60%	Ocurriría bajo pocas circunstancias
Alta	60% - 90%	Ocurriría bajo cualquier circunstancia
Muy Alta	90% - 100%	Se espera que ocurra

Fuente: Propia autoría.

5. *Determinación del perfil de riesgo:* una vez determinado el nivel de impacto y la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los factores analizados, se ubicarán según los resultados obtenidos en la tabla que se adjunta a continuación. Así se definen tres perfiles de riesgo:

Crítico: zona delimitada en color rojo.

Moderado: área de color amarillo.

Aceptable: presentados en color verde.

Tabla 3

Perfil de riesgo.

	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Impacto					
Probabilidad					
Muy Baja	1	2	3	4	5
Baja	2	4	6	8	10
Moderada	3	6	9	12	15
Alta	4	8	12	16	20
Muy Alta	5	10	15	20	25

Fuente: Propia autoría.

6. *Identificación de riesgos más relevantes:* se seleccionarán aquellos identificados como críticos para el logro de los objetivos establecidos, con la finalidad de gestionar el riesgo percibido.
7. *Generación de planes de acción:* Una vez reconocidos los factores sobre los cuales centrar la atención, se presentarán los cursos de acción propuestos para gestionarlos de manera correcta.
8. *Supervisión y retroalimentación:* La implementación de los cursos de acción es la que va a generar nueva información, que junto con los controles cotidianos y periódicos contribuyen a retroalimentar el proceso de evaluación y mejora del sistema de control interno.

Análisis y resultados

A continuación, se exponen los resultados obtenidos de la ejecución de cada uno de los pasos establecidos en la metodología propuesta.

Descripción de la situación actual

Se presenta a continuación la descripción sobre la situación actual de cada uno de los componentes del sistema de control interno en el área de ventas, cuyos datos se obtuvieron de entrevistas realizadas a los integrantes del área, como así también a responsables de otras áreas vinculadas y de la observación directa (Ver Anexo I).

Entorno de Control.

Integridad y Valores Éticos.

- ¿Existen códigos de conducta o pautas de comportamiento ético y moral?

A nivel empresa, no posee un código de conducta formalmente establecido, pero si se comunican de manera informal los principios, valores y conductas aceptables que los miembros deben respetar. Esto es tomado por los referentes de cada una de las áreas que tienen contacto con la alta dirección y luego distribuidos a los demás miembros de la organización. Cada área, incluida ventas, debe respaldar con su comportamiento las políticas oficiales.

- ¿El responsable de ventas predica con el ejemplo e indica lo que está bien y mal?
¿Son consistentes con las del director de la empresa?

El responsable del área de ventas en general respeta y es ejemplo de los valores y principios que promueve la dirección. No obstante, en determinadas oportunidades se observaron ciertos conflictos entre las conductas apoyadas por la alta dirección con las de su responsable de ventas.

- ¿Forma en que se llevan a cabo las negociaciones, se presta poca atención a los temas éticos?

Puntualmente en el área ventas, cada puesto tiene interacción con otros de la misma área o de otras, como así también con terceros, sean clientes o proveedores. Son

ellos quienes transmiten la imagen corporativa y quienes deben defender y fomentar el respeto de los principios y valores que la empresa promueve. Por lo general se manifiesta un alto grado de integridad en los tratos, no se recibieron reclamos de parte de terceros vinculados al área, pero sí de miembros de la misma y otras áreas en relación a ciertas conductas y actitudes de personas que integran el equipo. Los clientes juegan un rol fundamental en la ejecución de las actividades de la empresa, por lo tanto, la alta dirección está en permanente contacto con ellos evaluando sus devoluciones en cuanto al trato recibido por los integrantes de la compañía.

- ¿Las medidas correctivas ante desviaciones del código de conducta son adecuadas?
¿Se comunican?

Las medidas correctivas en términos generales son acordes al incumplimiento detectado. Pueden variar desde una simple advertencia hasta el despido por incumplimiento de los valores y principios establecidos. Ejemplo de esto es la falta de respeto y desconocimiento de la autoridad. Ante la ocurrencia de una de ellas, se determina la sanción, y se comunica de manera verbal y escrita a la persona involucrada, siendo confidencial para el resto de la organización. Para evitar futuras situaciones similares, se procede a trabajar en reuniones periódicas la comunicación de las conductas que son admitidas y cuáles no.

- ¿Objetivos de rendimientos poco realistas? ¿Influye en el monto de la remuneración?

Hasta el momento, las remuneraciones de los integrantes del departamento de ventas son fijas. En determinadas ocasiones se entregan bonos, con el fin de recompensar el desempeño personal y el compromiso hacia la empresa de determinados integrantes. Al no estar establecidos claramente los objetivos ni medidas de rendimiento, se hace inaplicable el sistema de remuneración variable

ligada al logro de los mismos. Así también, es menos propenso que se den prácticas fraudulentas tendientes a manipular de manera tendenciosa estos resultados.

Conclusiones/Acciones necesarias

Si bien la alta dirección se esfuerza por transmitir su compromiso con la integridad y el comportamiento ético, recompensando incluso a aquellos empleados que la promueven con su ejemplo, es conveniente establecer un código de conducta por escrito, para hacerlo extensivo y perdurable en toda la organización. Esto permitiría hacer un seguimiento objetivo de las conductas, aplicar medidas correctivas acordes a los incumplimientos y así también tener una base de calificación al momento de la selección y contratación.

Otro punto a resolver en el corto plazo, son las discrepancias entre los comportamientos éticos y morales del director y del responsable de ventas.

Compromiso de Competencia Profesional.

- ¿Existen descripciones de puestos formales o informales?

Para el departamento de ventas al momento sólo se cuenta con la descripción del puesto del responsable del área, es a nivel general con una breve descripción de las tareas que desempeña, que no necesariamente son las que por criterios de eficiencia y eficacia debería hacer. Es decir, sólo se reprodujo en la descripción la realidad del momento. Las funciones de cada puesto, le fueron asignadas de manera informal al estilo de "recurso disponible". Para todos los demás puestos del área no hay descripciones formales ni informales.

- ¿Se analizan conocimientos y habilidades para llevar adelante un trabajo?

La asignación a cada puesto evalúa de modo parcial los conocimientos y habilidades requeridos. Se destinan personas disponibles, a funciones vacantes. Es así como

encontramos personas en cargos que no tienen la preparación necesaria para desarrollarlos y ejecutarlos de manera eficiente.

Conclusiones/Acciones necesarias

Desarrollar un manual de procedimientos y descripción de puestos acorde a la envergadura de la empresa, delimitando luego los conocimientos, habilidades y experiencia requerida para cada uno de ellos. Una vez hecho esto, se deberá evaluar la dotación actual y ajustar para alcanzar la estructura óptima.

Consejo de Administración o Comité de Auditoría.

No hay consejo de administración o comité de auditoría dentro de la empresa. Actualmente el grupo es dirigido por miembros de la misma familia y son ellos quienes tienen a su cargo el liderazgo de la organización, y las decisiones estratégicas de mayor importancia. No obstante, se apoyan en auditores externos con el propósito de supervisar los procesos contables y de preparación de información financiera de la empresa, así como también, poner en consideración sus estados financieros.

Conclusiones/Acciones necesarias

La dirección mostró interés y apoyo a la hora de avanzar en controles periódicos con la contratación de una auditoría externa, pero es necesario centrar la atención en desarrollar e implementar equipos de auditoría interna y control, para llevar a cabo supervisiones continuas y periódicas de los procesos, procedimientos, sistemas, información y gestión.

Filosofía y Estilo de Gestión de la Dirección.

- Naturaleza de los riesgos empresariales aceptados.

En si la actividad agropecuaria es de riesgo alto, en cuanto a que las condiciones climáticas son unas de las variables más relevantes y menos controlables. En si la filosofía de la dirección tiende a ser más tolerante al riesgo, lo cual se pone de manifiesto en la gestión organizacional. En cuanto al departamento de venta, el nivel riesgo se mantiene al igual que en la alta dirección. Por ejemplo, se compromete parte de la producción futura para aprovechar una mejor cotización, se celebran negocios con fines especulativos que se atan a la evolución del mercado, entre otras.

- ¿Existe rotación de la plantilla en las funciones claves?

En el área de ventas el nivel de rotación en funciones claves es muy alto, en parte por la reestructuración en la que está inmersa el área y la organización en su conjunto. En los últimos meses cambió la composición completa de la administración de ventas y comercialización, y parcial en logística.

- Actitud del responsable de ventas hacia el proceso de datos y las funciones de contabilidad, preocupación por la fiabilidad de la información financiera y salvaguarda de activos.

El actual responsable de ventas presenta bajo compromiso en cuanto al proceso de datos y funciones de contabilidad, no dedica la suficiente atención a la fiabilidad de la información financiera ni a la salvaguarda de activos. Esto en línea contraria a lo que respalda la alta dirección. Se observan inconsistencias en cuanto a los objetivos de la alta dirección de reportes periódicos, información actualizada y confiable. Por ejemplo, cuentas corrientes no actualizadas, poca información en cuanto a contratos de ventas, descuentos, mala gestión de cobranzas, información contable del área con grandes errores o no registradas.

- Frecuencia de contacto entre alta dirección y dirección operativa.

La frecuencia de contacto entre el responsable de ventas con el director general es diaria, no de manera formal sino como parte de las operaciones ordinarias. La figura del director está muy involucrada en el devenir de las actividades.

Conclusiones/Acciones necesarias

En cuanto a la política de riesgos vemos que la empresa se gestiona en un nivel alto de tolerancia al mismo. Se cree que es necesario también implementar matrices de identificación de factores críticos, para gestionarlos de manera adecuada, definiendo cuales asumirá la organización en su operatoria y cuales puede transferir o minimizar.

La rotación de funciones claves viene de la mano de la reestructuración y profesionalización del grupo, por lo tanto, no es un indicador relevante en esta situación.

La filosofía del responsable del área de ventas no está alineada a la de la dirección general. Para que sea sostenible en el tiempo es necesario que ambas sean coherentes y contribuyan al desarrollo de información de calidad promoviendo la existencia de controles internos.

Estructura Organizativa.

- Idoneidad de la estructura organizativa y su capacidad de proporcionar información para gestionar sus actividades.

La firma en su conjunto se encuentra desde hace tres años en un proceso de reorganización en constante búsqueda de la estructura que permita controlar adecuadamente las actividades y facilitar el flujo de información. El área de ventas no escapa a esta situación, su estructura actual (en tránsito) no es adecuada para la envergadura de la empresa y el volumen de operaciones. Las personas involucradas en los procesos no son suficientes (en cantidad), ni poseen los conocimientos requeridos para ocupar esos cargos. Así también la estructura no está formalmente

definida ni mucho menos comunicada. La figura del director general como la del gerente se inmiscuyen en la ejecución de los procesos obstaculizando en cierta manera la comunicación y flujo de información.

- Definición de responsabilidades de los directivos/responsables y conocimiento sobre las mismas.

La responsabilidad de cada persona del área, incluida la del responsable de ventas, no está adecuadamente delimitada ni comunicada, como así tampoco lo que se espera en relación a la función que desarrolla. Por lo general se atienden las demandas del día a día con los recursos disponibles, asignando funciones que muchas veces son incompatibles al puesto.

- Suficiencia de los conocimientos y experiencia.

En cuanto a conocimiento y experiencia, hay puestos críticos cubiertos por personas que no cumplen con los requisitos necesarios para ocuparlos. Esto genera que las mismas se desarrollen de manera ineficiente, que no se revisen y mejoren procesos, que no se cuente con información para la toma de decisiones, entre otras.

- ¿Se modifica la estructura cuando existen cambios que los requieran?

La estructura del departamento de ventas está en revisión y definición de manera permanente. No sólo para adaptarla a cambios del contexto sino también a las modificaciones internas. En las reuniones periódicas se tratan cuestiones vinculadas a las mismas para analizar cursos de acción en materia de organización y asignación de responsables.

- ¿Hay suficientes empleados con capacidad de dirección y supervisión?

El área cuenta con baja dotación de empleados con capacidad de dirección y supervisión. Gran parte de la mano de obra disponible no está debidamente calificada para las exigencias de las actividades. Por otro lado, el responsable del

departamento asume más responsabilidades de las que le corresponden, no pudiendo cumplir con las suyas propias de manera eficiente, por no delegar funciones a mandos medios.

Conclusiones/Acciones necesarias

La estructura interna de ventas no es acorde a la envergadura de la empresa. Es de suma importancia trabajar en la estructuración de puestos, definición de funciones y responsabilidades determinando el nivel de conocimiento y experiencia requerido para quienes los ocupen. Es necesario revisar la dotación de personal actual y determinar las modificaciones que sean necesarias realizar en miras de alcanzar la estructura óptima.

Por otro lado, es necesario cubrir las funciones que desarrolla tanto, el director general como el gerente, dentro del proceso de ventas que no son propias a sus puestos y generan sobresaltos en el devenir de las actividades de administración de ventas.

Con la finalidad de dar mayor entendimiento a lo antes presentado, se adjunta el organigrama de la empresa circunscripto a la administración de la actividad. Por cuestiones de confidencialidad, no se incluyeron los nombres de las personas a cargo de cada puesto, sino que se los identificó con un número, cada número representa siempre a la misma persona. En color celeste se resalta el área que está siendo abordada en este trabajo final.

Organigrama inicial

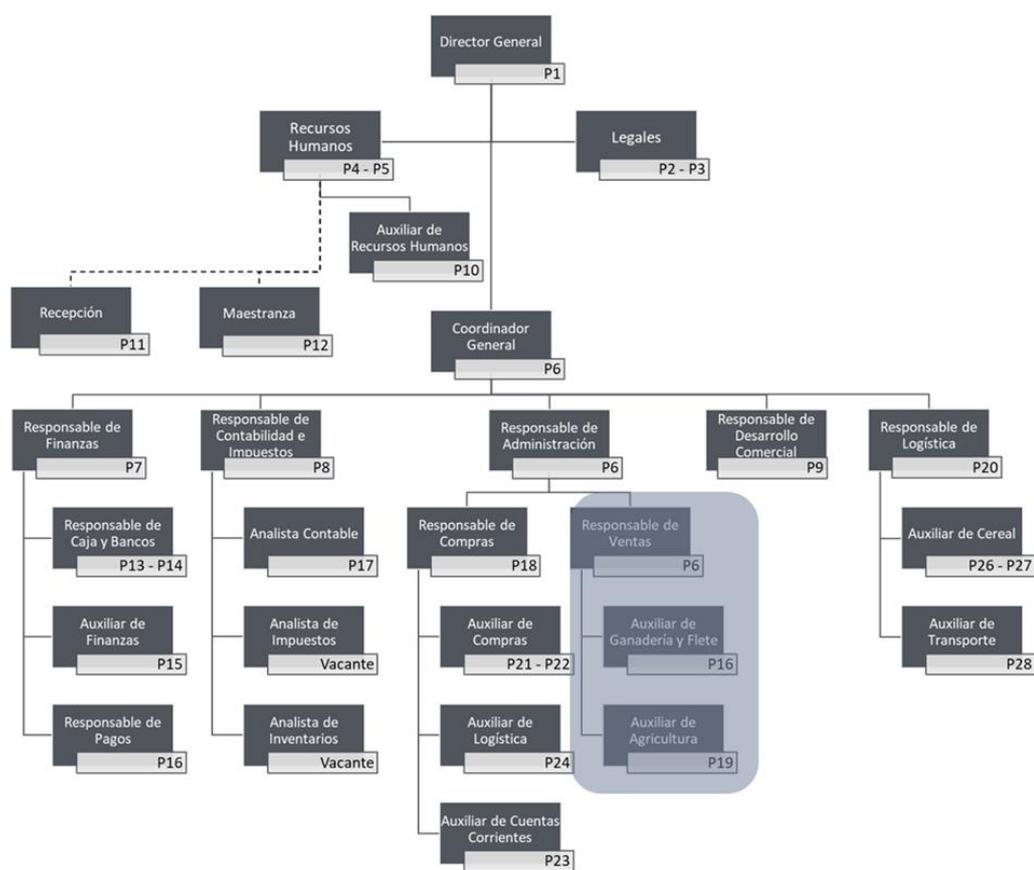


Ilustración 7: Presentación de la estructura organizativa de la administración del grupo bajo estudio al momento inicial. Se resalta en otra tonalidad las áreas que están abarcadas en la implementación del presente trabajo final.

Asignación de Autoridad y Responsabilidad.

- Asignación de responsabilidad y delegación de autoridad.

El responsable de ventas delega responsabilidades de bajo nivel al resto de los integrantes que no son adecuadas al puesto que ocupan. Éste detenta más autoridad para tomar decisiones que no son delegadas a los demás generando cuellos de botella y dependencia hacia su persona.

Desde el punto de vista de la organización en su conjunto vemos una situación similar, con una estructura muy plana, donde no están desarrolladas las figuras de

mandos medios, lo que sobrecarga de autoridad y responsabilidad a los mandos altos por sobre los demás.

Es la dirección la que delega autoridad basándose en responsabilidades del puesto, cualificaciones, pericia y rendimiento en el pasado de cada individuo.

- Suficiencia de normas y procedimientos relacionados con el control.

Hoy no dispone la empresa de normas y procedimientos relacionados con el control.

- Número de personas adecuado.

El área de ventas va ligada a la estacionalidad de la producción, la dotación es menor a la necesaria para abastecer las funciones en períodos críticos, y aun así los recursos que cuentan con el nivel técnico necesario para procesar datos e información son limitados en cantidad. Así también, el escaso personal tiene asignadas funciones adicionales que escapan a las habituales de su puesto, disminuyendo el tiempo de este recurso para dar seguimiento a las actividades vinculadas a ventas.

- Idoneidad de la delegación de autoridad en relación a las responsabilidades asignadas.

No hay una adecuada delegación de responsabilidades y autoridad dentro del área. Éstas se concentran en el responsable del departamento, siendo muy plana la estructura jerárquica.

Conclusiones/Acciones necesarias

La autoridad y responsabilidad está concentrada en pocas manos, generando una alta dependencia de la empresa a esas personas. Es necesario trabajar en la delegación de atribuciones como así también dotar a los puestos de autonomía suficiente para ejecutar las acciones necesarias que den continuidad a las operaciones liberando a los mandos altos.

Políticas y Prácticas de Recursos Humanos.

- Políticas y procedimientos de contratación, formación, promoción y remuneración.
El área de recursos humanos cuenta con ciertas pautas establecidas de manera implícita en cuanto a la contratación del personal. Se analiza no sólo los conocimientos y experiencia, sino también los principios y valores de la persona que se presenta. Se asegura de que cada contratación se haga respetando los procedimientos salvaguardando los recursos de la empresa. En cuanto a formación, promoción y remuneración aún no hay reglas formales establecidas, y se opera bajo criterios más subjetivos en cuanto a desempeño individual y grupal.
- Suficiencia de las acciones disciplinarias tomadas.
Por lo general, existe una adecuada correlación entre medida disciplinaria con los incumplimientos detectados.
- ¿Se informa a los empleados sus responsabilidades y lo que se espera de ellos?
En líneas generales se advierte a las personas entrevistadas sobre la rigurosidad y expectativas que recaen sobre ellos. Se presenta una descripción de puestos con las tareas que debe cumplir, pero no se definen claramente los objetivos que tienen ni los medios para luego evaluar su cumplimiento.
- Idoneidad de la revisión de los expedientes.
En cada contratación, los encargados de selección de personal, recolectan información de puestos anteriores que hayan ocupado los candidatos, como así también son sometidos a pruebas psicológicas y médicas para detectar comportamientos y analizarlos a la luz de los requisitos de la empresa.
- ¿Las políticas de personal están orientadas a la observancia de normas éticas y morales?

La conducta ética y moral de cada uno de los empleados es un aspecto de gran relevancia en las evaluaciones periódicas tendientes a promociones y reconocimientos. Así también son aspectos muy apoyados y evaluados por parte de la alta dirección.

- Idoneidad de los criterios para retener y promocionar a los empleados.

Los criterios con respecto a ascensos y aumentos de sueldos no están suficientemente explícitos, muchas decisiones en torno a esto provienen más de aspectos subjetivos que de evaluaciones periódicas. Los principios éticos y morales, como los valores son tenidos muy en cuenta a la hora de promocionar a los empleados.

Conclusiones/Acciones necesarias

Las políticas y procedimientos en materia de recursos humanos son adecuados, aunque determinadas decisiones surgen de bases subjetivas. Es necesario definir criterios objetivos y medibles a la hora de realizar evaluaciones de desempeño al personal, con la finalidad de aplicar aumentos de sueldos, ascensos, reconocimientos, entre otras. Determinar explícitamente lo que se espera de los puestos, como criterios de remuneraciones, promociones y sanciones. Así también, sería relevante revisar y optimizar los criterios de retención y promoción de empleados que ocupan puestos críticos en la organización.

Resumen del Componente.

El director promueve el comportamiento ético y moral, pero es necesario establecerlos en un código de conducta en línea al de la organización. En cuanto a la estructura organizativa, es necesario trabajar en la definición de procesos y procedimientos, asignación de responsabilidades y delegación de autoridad. Revisar la correspondencia de los conocimientos

y experiencia de la actual dotación para el puesto que ocupa, como así también generar interna y externamente espacios de formación.

Por otro lado, es necesario comenzar a trabajar en la figura de auditoría interna y control. Se debe alinear la filosofía de la dirección a la del responsable del área en cuanto a la profesionalización de la empresa y a la calidad y fiabilidad de la información tanto financiera como no financiera.

Las políticas y procedimientos del personal son adecuados, necesitando establecer criterios objetivos tanto para reconocimiento, promoción, sanciones y aumento de sueldos, y desarrollar e implementar sistemas de capacitación y formación del personal, como así también de retención.

Evaluación de los Riesgos.

Objetivos Globales.

- ¿Los objetivos expresan claramente lo que la entidad desea?

No se establecen objetivos a nivel global ni por área específica para dar seguimiento a su cumplimiento. La alta dirección si posee objetivos a alcanzar, pero no son debidamente comunicados ni traducidos en las metas que cada área o unidad de negocios debería trabajar y lograr.

- Eficiencia en la comunicación de los objetivos al personal.

Los objetivos de la alta dirección no se comunican de manera eficaz a todas las áreas y responsables de ejecutar las acciones tendientes al cumplimiento de los mismos.

- Coherencia entre estrategia y objetivos.

No están claros los objetivos y mucho menos aún la estrategia. El plan de negocio se va modificando de manera continua sin tener definido un horizonte.

- Coherencia entre planes de negocios y presupuestos con objetivos, planes estratégicos y circunstancias.

Actualmente la empresa no cuenta con planes de negocio desarrollados para cada área o unidad de negocios, ni se trabaja con presupuestos de gastos e inversión. No obstante, en el devenir de operaciones se presentan inconsistencias notorias entre planes de negocios con ejecución de presupuestos.

Conclusiones/Acciones necesarias

Los objetivos globales no son claros y sólo algunos de ellos se comunican de manera informal pero no a todos los niveles de la organización. Es necesario comenzar a trabajar en la definición de objetivos globales para lograr coherencia en la estrategia global y por área, así también para tender a una adecuada planificación y presupuestación de la actividad.

Objetivos Asignados a cada Actividad.

- Conexión de los objetivos de cada actividad con los globales.

En la actualidad no se asignan ni presentan objetivos específicos del área ventas en particular, ni de las demás áreas, como así tampoco se implementan planes de negocio ni presupuestos económicos y financieros para hacer una adecuada evaluación ulterior de la gestión.

Conclusiones/Acciones necesarias

Es necesario establecer con claridad los objetivos globales y el modo de alcanzarlos, para que así cada una de las unidades de negocio establezca sus objetivos específicos y diseñe su estrategia en concordancia con la global. La definición de las metas a lograr, también brinda herramientas para dar un adecuado seguimiento y control a las tareas.

Riesgos.

- Existencia de mecanismos para identificarlos (riesgo interno y externo).

No dispone de mecanismos de identificación de factores de riesgo internos ni externos. Algunos surgen de las propias apreciaciones personales al evaluar una determinada situación. Pero en líneas generales no hay mecanismos que permitan ejercer esta identificación de manera periódica y continua.

- Identificación de riesgos importantes que pueden impactar sobre objetivos. Integridad y relevancia del proceso de análisis de los riesgos, incluyendo su valuación.

Se realizan reuniones informales para debatir puntos de vistas y cursos de acción para hacer frente a situaciones riesgosas internas como externas entre el responsable del área con la dirección y responsable de otras áreas. En algunas ocasiones, cuando la información está disponible, se valúa el riesgo al que se expone, pero esto no siempre ocurre. Ejemplo: problemas con el desempeño de alguna persona, riesgos fiscales, problemas crediticios de clientes, política cambiaria, etc.

Conclusiones/Acciones necesarias

Frente a esta situación es conveniente diseñar e implementar mecanismos de detección de riesgos tanto internos como externos a nivel de área, para ponderar aquellos que mayor repercusión sobre el logro de los objetivos tengan. Así también dotar de autonomía a los líderes de cada departamento, para ejecutar cursos de acción tendientes a minimizar la exposición a los factores críticos percibidos.

Gestión del Cambio.

- Existencia de mecanismos para prever, identificar y reaccionar ante acontecimientos rutinarios que influyen en el logro de objetivos.

Los mecanismos para detectar cambios del contexto que pueden impactar en el devenir de actividades son rudimentarios. Los encargados de ciertas actividades anotan al responsable de venta sobre estas situaciones. Así también la detección proviene de la alta dirección, como de equipos interdisciplinarios en cuestiones de regulaciones (legal, contable, impositivo, etc.).

Conclusiones/Acciones necesarias

Sería necesario fomentar la detección de manera anticipada de los cambios que pueden repercutir en cada actividad, dotando de mayor autonomía resolutive y agilidad ejecutiva.

Resumen del Componente.

Se deben definir los objetivos del área para diseñar e implementar estrategias y presupuestos acordes a estos. Así también, desarrollar mecanismos para detectar riesgos y anticiparse a los cambios del contexto que influyen en el cumplimiento de las metas establecidas.

Actividades de Control.

- ¿Están relacionadas con el proceso de evaluación de riesgo?

Actualmente las actividades de control están circunscriptas a las tareas operativas de la entidad, algunas surgen de controles cruzados a través del sistema de información, y otros de la detección de ciertas fallas y la necesidad de otorgar mayor atención a determinados procesos y procedimientos. Las actividades de control son

simples y rudimentarias, no aseguran que se cumplan las directrices ni que se estén implementando correctamente.

Resumen del Componente.

Para poder diseñar e implementar actividades de control efectivas, debemos antes establecer cuáles son los objetivos que debe cumplimentar cada área y los riesgos ante los cuales pueden verse incumplidos. Una vez determinados los factores críticos establecer mecanismos de medición para monitorearlos y minimizarlos. Es necesario comenzar a implementar la confección de presupuestos para cada una de las unidades de negocio/áreas, que permitan luego cotejarlo con la realidad y hacer un adecuado control de los desvíos.

Así también, es necesario comenzar a trabajar en el desarrollo de procesos de auditoría interna con el fin de revisar, analizar y evitar la ocurrencia de inconsistencias y/o prácticas fraudulentas en el devenir de las funciones cotidianas.

Información y Comunicación.

Información.

- Obtención de información interna y externa en relación a los objetivos e informar a la dirección.

La información que se obtiene del departamento de ventas está vinculada al cumplimiento de contratos y cobranzas. Los objetivos no están delimitados, por lo tanto, no se presenta información referida a ellos. A su vez, no se presentan reportes de la gestión del área periódicos sólo de manera eventual y a demanda.

- Suministro de información a personas adecuadas, con detalle suficiente y en momento preciso.

La información se suministra a quién lo solicita sin un flujo delimitado. Cualquier persona puede solicitar información al área y acceder incluso a aquella que debería ser confidencial. La presentación es de bajo nivel de detalle para analizar y presenta demoras para estar correctamente preparada. Hoy en día se es ineficiente en la personalización de cada reporte al pedido de distintos receptores, sería necesario estandarizar formatos de acuerdo al destinatario del mismo.

- Desarrollo o revisión de los sistemas de información.

La ventaja del sistema de información implementado es la actualización permanente y la retroalimentación con otros usuarios vinculados a la actividad, en cuanto a criterios legales, contables y mejoras necesarias de alcance general. No se hacen variaciones significativas, sólo las que generan problemas a nivel operativo. En ventas puntualmente, algunos reportes contenían errores. En cuanto a revisión de información registrada en el sistema para ventas se efectúan controles periódicos al presentar información fiscal, pero fuera de eso no se controla con profundidad los criterios ni donde impacta cada movimiento.

- Apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información.

La dirección apoya la generación de información periódica y oportuna, y es la que se comprometió a contribuir en la implementación del sistema de información actual, que se comenzó a utilizar en marzo del año 2019. Para el área ventas nos encontramos con ciertas variantes. En lo que respecta a la administración el sistema se utiliza de manera integral, siendo la única base de registro; no así en lo que respecta a logística que aún sigue manteniendo registros y procedimientos informales, haciendo que la información sea más difícil de disponer y analizar.

Conclusiones/Acciones necesarias

En cuanto a la información del área de ventas, es necesario definir usuarios emisores y receptores, como así también el qué informar y con qué periodicidad. El sistema de información es adecuado para la operatoria de la empresa, permite unificar bases y formatos de presentación, como así también criterios. En este punto es necesario evaluar e interpretar la información de los reportes, para determinar si la información se registra correctamente; como así también fomentar la utilización y actualización del mismo por sectores que aún no lo implementaron íntegramente (logística).

Comunicación.

- Eficacia con la que se comunican tareas y responsabilidades.

La comunicación de tareas a realizar y responsabilidades no es buena, esto generalmente ocurre al inicio de la relación laboral o ante cambios en puestos, pero de manera muy general, y sin dar una limitación marcada.

- ¿Existen líneas de comunicación para actos indebidos?

La empresa no cuenta con líneas independientes para receptar comunicados sobre actos indebidos, por lo general se transmiten a personas que están inmiscuidas en los procedimientos. El área de ventas puede acceder tanto a RRHH, al coordinador general e incluso al director de la empresa para anotar sobre situaciones puntuales que pongan en juego recursos y objetivos de la empresa.

- Receptividad de la dirección a propuestas de mejora.

La dirección promueve y alienta la iniciativa y creatividad de todo el personal en cualquier temática que pueda llevar a la empresa a un lugar mejor. No se establecen rigurosas limitaciones a la labor de los empleados, buscan que estos puedan

aprender de otras áreas y crecer en aquellas funciones con las que se sientan más a gusto y puedan contribuir con mejoras que beneficien a todos los miembros.

- Adecuación de la comunicación horizontal.

La comunicación horizontal entre los sectores que integran el departamento de ventas no es buena. Por lo general es el responsable de ventas que se comunica con los extremos y luego traduce el mensaje a la persona correspondiente, solo entregando el mensaje necesario para el desarrollo de la función y no de la situación en general.

- Nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con terceros.

En cuanto a ventas, es un área con mucha relación con terceros, desde el momento de celebrar un contrato, para cumplimentar entregas, contratar servicios, corroborar cuentas corrientes, etc. Existe un buen nivel de apertura siendo receptivos de nuevas operaciones comerciales disponibles en el mercado. En cuanto a eficacia, se suscitan malos entendidos cuando la comunicación cambia de manos internamente.

- Comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad.

No hay normas de ética establecidas, no obstante, se manifiestan los principios y valores que la organización promueve para con los terceros. Esto mismo es lo que respalda y evidencia la actitud de quienes la representan.

- ¿Seguimiento oportuno y adecuado a la información obtenida de terceros?

No se realiza un seguimiento oportuno y adecuado a la información que se recibe desde terceros vinculados a ventas, a menos que sea fruto de una situación conflictiva.

Conclusiones/Acciones necesarias

Se presentan grandes problemas en la comunicación, principalmente vinculados a la estructura organizacional (puestos, responsabilidades, autoridad). Es fundamental trabajar en la definición de emisores-usuarios del mensaje para delimitar su circulación y fomentar el desarrollo de la comunicación horizontal.

Resumen del componente.

Los canales de comunicación e información son ineficientes, sería óptimo continuar trabajando en la delimitación de emisores - usuarios de la información y comunicación. Así también promover el diálogo interno tendiente a lograr una mejor coordinación en todos los niveles.

Supervisión.***Supervisión Continuada.***

- ¿El personal obtiene evidencia de que el sistema de control interno está funcionando adecuadamente?

La manera de corroborar operaciones está en los controles cruzados del sistema de gestión y al momento de presentar información contable o impositiva, en lo demás no se evidencia que el sistema de control esté funcionando adecuadamente. Al no tener procesos de control interno, en caso de haber una inconsistencia, esta es detectada al momento de preparar la información para la presentación de estados financieros, es decir, una vez por año con mínimas posibilidades de iniciar acciones tendientes a revertirlas.

- ¿En qué medida la información de terceros corrobora la información interna o genera problemas?

En el área de ventas la información de terceros adquiere gran relevancia, dado que es la que contiene todos los movimientos de cuenta corriente vinculadas a las operaciones efectuadas, como así también el seguimiento de entregas de la mercadería. Esta información se usa para corroborar la que se genera a nivel interno, y en caso de inconsistencia se enciende una señal de alarma.

- Comparación entre los registros contables y los activos físicos.

De manera interna se realiza control entre registros contables y físicos. En el área de ventas esto se da para hacer un control del stock de cereal disponible para su ulterior entrega. La realidad es que por lo general esos registros en comparación con el stock físico nunca son coincidentes, y no hay claras explicaciones que justifiquen las diferencias.

- Receptividades ante las recomendaciones del auditor interno.

No hay auditores internos, pero se tienen en cuenta las recomendaciones de los auditores externos para contribuir al desarrollo interno. En este punto es importante mencionar, que todo aporte que realicen personas que se integran a la firma y tuvieron experiencia en otras entidades en esta materia, son escuchadas e implementadas en caso de adaptarse a la estructura del grupo y sea acorde a las actividades que desarrolla.

- ¿En qué medida las reuniones facilitan información a la dirección del correcto funcionamiento de los sistemas de control?

Salvo situaciones muy eventuales, en las reuniones no se presenta información en cuanto al avance en el correcto funcionamiento del sistema de control, antes que nada, porque este es muy rudimentario y luego porque no hay mediciones puntuales con que corroborarlo. Las reuniones son más de estilo informativas de gestión y operaciones que de controles.

- Eficacia de las actividades de la auditoría interna.

Aún no se diseñaron e implementaron actividades de auditoría interna. Es un proyecto que la alta dirección tiene en cartera y espera avanzar en los próximos meses.

Conclusiones/Acciones necesarias

En cuanto a las actividades de supervisión, vemos que, aunque sea de manera informal se ejecutan ciertos controles cruzados con otras áreas de la empresa, como así también con terceros. Se debe avanzar en el desarrollo de una auditoría interna que realice controles más exhaustivos sobre la actividad y con mayor periodicidad, para que en el caso de reportarse inconsistencias puedan ser trabajadas de manera óptima y oportuna.

Evaluación Puntual.

- Alcance y frecuencia.

La única evaluación periódica es la que proviene de los auditores externos a la hora de auditar balances. El sistema de control no está desarrollado, por lo tanto, tampoco se pueden hacer demasiadas evaluaciones sobre el mismo. Los controles que al momento ejecutan los asesores externos, versa sobre registraciones contables, devenir de operaciones y procesos. Esto es así por la simplicidad de la estructura organizacional inmersa en un amplio proceso de reordenamiento, sistematización y profesionalización.

Conclusiones/Acciones necesarias

Sería importante diseñar e implementar sistemas de control interno y luego desarrollar grupos internos que ejecuten estas evaluaciones periódicas con mayor frecuencia y menores costos que con una auditoría externa.

Comunicación de las Deficiencias.

- ¿Existe un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el control interno?

La comunicación de las deficiencias se efectúa al responsable del área o a los miembros de la coordinación general, en este momento es la misma persona. Por lo tanto, no hay una figura independiente que pueda canalizar y darles seguimiento a las deficiencias detectadas.

Conclusiones/Acciones necesarias

Cuenta con algunos inconvenientes en cuanto a los mecanismos para recoger y comunicar las deficiencias. Se debería trabajar en la independencia del sector receptor de la misma.

Resumen del Componente.

Sería óptimo definir los controles que se aplican a las funciones de venta, para tender luego a realizar tareas de supervisión y evaluación. En relación a la comunicación de deficiencias, debería ponerse mayor atención a los mecanismos de recepción y gestión de las mismas.

Este apartado pretende alcanzar el entendimiento de la situación actual del departamento de ventas en general, haciendo una breve descripción de las características más relevantes desde el punto de vista de los componentes del sistema de control.

A continuación, se definirán objetivos del sector para abordar el proceso de identificar y gestionar los riesgos que pueden interferir en su cumplimiento.

Evaluación del riesgo y actividades de control

Con anterioridad se hizo mención de que la organización no define objetivos globales ni específicos por áreas en línea con un plan estratégico. A los fines de desarrollar e implementar la gestión de riesgos, se identificaron aquellos objetivos que se desprenden de manera implícita del devenir de operaciones del departamento de ventas. Para ello se dividió en dos grandes actividades: comercialización, y administración y cobranzas.

Una vez explícitos los objetivos, se identificarán los riesgos vinculados a la concreción de cada uno de ellos, se asignará una valuación en cuanto a la probabilidad de ocurrencia e impacto, para determinar aquellos que sean críticos para el desarrollo de las funciones de los sectores mencionados. Culminando esta etapa, se presentarán los planes de acción para gestionar los factores detectados, y se expondrá en detalle aquellas actividades de control que estén vinculadas a riesgos con un perfil crítico (ver tabla de zonas de riesgo).

Como metodología para recopilar información en cuanto objetivos, riesgos y valuación, se recurrió a encuestas efectuadas a los responsables de área (Ver Anexo II), como así también al personal operativo vinculado a los sectores de análisis. Así también, se obtuvo material mediante observación directa y evaluación de determinados procesos relativos al área.

A continuación, se exponen en formato tabla, los objetivos y riesgos identificados para cada una de las dos grandes actividades que se delimitaron previamente. La misma consta de siete columnas. En la primera los objetivos, clasificados por tipo: operativo, de información y cumplimiento; los riesgos vinculados a su cumplimiento determinando su perfil, y por último los puntos de acción/actividades de control para cada uno de ellos.

Tabla 4

Matriz de riesgos de la *actividad de comercialización* de la producción agrícola.

Objetivos	Tipo	Riesgos	Impacto	Ocurrencia	Perfil	Puntos donde centrar acciones/ Actividades de control.
Cubrir o superar eficientemente los objetivos de precio de venta.	Operativo.	Desconocimiento del precio objetivo de cada tipo de grano a comercializar.	Muy Alto	Alta	Crítico (20)	Mantener comunicación constante con el sector de producción con el fin de obtener información actualizada sobre los costos de producción de cada uno de los cultivos.
	Operativo.	Analizar una sola condición (precio), sin atender demás particularidades que influyen sobre él. (Comisión, descuentos, destino, etc.)	Moderado	Moderada	Moderado (9)	Desarrollar una base con todos los aspectos a tener en cuenta para evaluar una operación. Comparar cada una de los aspectos de la base en relación a otros clientes para determinar la mejor alternativa.
	Operativo.	Ausencia o inadecuada información sobre la evolución de precios en el mercado.	Alto	Moderada	Moderado (12)	Formar al responsable comercial en materia de mercados agropecuarios a través de cursos de capacitación. Participar en conferencias organizadas por corredores/exportadores sobre negocios agropecuarios y la situación actual y evolución futura.

Objetivos	Tipo	Riesgos	Impacto	Ocurrencia	Perfil	Puntos donde centrar acciones/ Actividades de control.
						<p>Dar seguimiento a reportes nacionales e internacionales vinculados a la producción agrícola.</p> <p>Analizar tendencias históricas en cuanto a la evolución de precios de mercado nacionales e internacionales.</p> <p>Evaluar el índice de indiferencia de las cotizaciones de las distintas especies.</p>
	Operativo.	Pérdida de oportunidades de negocios por inadecuado seguimiento del mercado.	Moderado	Alta	Moderado (12)	<p>Acceder a capacitaciones sobre modalidades de contratos y opciones de negociación. (Futuros, opciones, forward, pases, disponible, acumuladores).</p>
	Operativo.	Preferencias comerciales hacia determinados clientes.	Alto	Alta	Crítico (16)	<p>Mantener activa comunicación con clientes actuales y potenciales para obtener información en cuanto a herramientas comerciales y cómo utilizarlas.</p> <p>Establecer porcentajes máximos sobre el total de la producción a comercializar con un mismo cliente.</p>

Objetivos	Tipo	Riesgos	Impacto	Ocurrencia	Perfil	Puntos donde centrar acciones/ Actividades de control.
						<p>Revisar bases de datos de aspectos definidos con el fin de determinar que la preferencia esté motivada en condiciones y no en arreglos extra oficiales.</p> <p>Elaborar base de datos de clientes con sus modos de operar (flexibilidad, cupos, solvencia, problemas/ventajas, etc.) Emplear personal con experiencia en asuntos de mercados agropecuarios y con contactos del rubro.</p>
	Operativo.	Falta de competencias profesionales y habilidades de la o las personas a cargo.	Moderada	Alto	Moderado (12)	<p>Identificar y promover capacitaciones tendientes a reforzar competencias profesionales y habilidades.</p>
	Operativo.	Conflicto de intereses entre los terceros y el comercial de la empresa.	Muy Alto	Moderado	Moderado (15)	<p>Comparar con distintos clientes la misma herramienta de negociación.</p> <p>Analizar internamente el negocio propuesto por el corredor/exportador antes de tomarlo.</p> <p>Buscar asesoramiento en entidades o personas independientes que no</p>

Objetivos	Tipo	Riesgos	Impacto	Ocurrencia	Perfil	Puntos donde centrar acciones/ Actividades de control.
Integrar objetivos comerciales con planificación productiva y financiera.	Operativo, Información.	Comprometer más de lo que se espera producir a través contratos de venta o canje.	Alto	Alto	Crítico (16)	tengan interés opuesto en la negociación. Solicitar al sector agrícola el plan de siembra actualizado con la estimación de rindes esperados, de manera periódica.
	Operativo, Información.	Acordar la entrega del cereal en momentos en que no está disponible físicamente.	Alto	Moderado	Moderado (12)	Establecer un porcentaje máximo de la producción que puede estar comprometida antes de la cosecha. Revisar junto a los ingenieros agrónomos los momentos en que se espera esté disponible la producción para comercializar.
	Operativo, Información.	Descalce financiero por inoportunidad de la venta.	Alto	Moderada	Moderado (12)	Solicitar periódicamente al departamento de finanzas información sobre los períodos con necesidades de fondos a cubrir.
Garantizar el cumplimiento en tiempo y forma de las condiciones establecidas por contrato.	Operativo.	Deficiencias en la comunicación con la administración de ventas para controlar la ejecución del contrato.	Moderado	Moderada	Moderado (9)	Determinar la cantidad de producción que se necesita vender en relación al presupuesto anual. Comunicar por medios formales todas las condiciones contractuales acordadas a la administración de ventas. Revisar desvíos o vacíos contractuales una vez que se

Objetivos	Tipo	Riesgos	Impacto	Ocurrencia	Perfil	Puntos donde centrar acciones/ Actividades de control.
	Operativo.	Informalidad en la celebración de negocios. Se cierran de palabra y después se instrumentan.	Alto	Moderada	Moderado (12)	<p>compare el aviso de negocio con el boleto de la operación.</p> <p>Recibir recomendaciones del área legal sobre cuestiones que deberían definirse antes de celebrar la operación, más allá de las condiciones comerciales.</p>
	Operativo.	Condiciones no establecidas entre las partes, vicios contractuales.	Moderado	Alta	Moderado (12)	<p>Corroborar que lo estipulado por contrato sea lo establecido y esperado por las partes.</p> <p>Registrar antecedentes de negociación con cada uno de los clientes.</p> <p>Utilizar la base de datos de aspectos a tener en cuenta para la definición de las condiciones comerciales en todos sus componentes.</p> <p>Documentar las recomendaciones legales en cuanto a términos y condiciones para solicitarlas en el momento de la negociación.</p>

Fuente: Propia autoría.

Tabla 5

Matriz de riesgos de la actividad de *administración de ventas y cobranzas*.

Objetivos	Tipo	Riesgos	Impacto	Ocurrencia	Valoración	Puntos donde centrar acciones/ Actividades de control.
Mantener flujos de información actualizada que permita la puntual comunicación al personal correspondiente.	Operativo, Información, Cumplimiento.	La información es presentada bajo formatos no uniformes y el nivel de detalle no es el adecuado.	Moderado	Moderada	Moderado (9)	Solicitar información aclarando la finalidad de la solicitud para dar mayor precisión al reporte. Generar bases de reportes con aquellas solicitudes más recurrentes, para ahorrar tiempo y unificar formatos.
	Operativo, Información, Cumplimiento.	Información inexacta e inoportuna.	Alto	Alta	Crítico (16)	Realizar conciliaciones periódicas utilizando bases de terceros en contraste a la información interna. Responsabilizar al emisor de la información en cuanto a la importancia de la exactitud y oportunidad de la misma.
	Operativo, Información, Cumplimiento.	Recursos insuficientes o inadecuados.	Moderado	Alta	Moderado (12)	Evaluar la incorporación de personal eventual (data entry) para períodos críticos de actividad. Coordinar con recursos humanos programas de capacitación para las personas a cargo.

Objetivos	Tipo	Riesgos	Impacto	Ocurrencia	Valoración	Puntos donde centrar acciones/ Actividades de control.
	Operativo, Información, Cumplimiento.	Sistema de gestión no implementado adecuadamente.	Alto	Moderada	Moderado (12)	<p>Coordinar capacitaciones tendientes a evaluar los reportes de ventas, para interpretarlos adecuadamente y revisar si las registraciones fueron y son completas.</p> <p>Generar una base de datos con los distintos reportes disponibles y la información que se obtiene del mismo.</p>
	Operativo, Información, Cumplimiento.	Las necesidades de información y el momento en que son necesarias no se comunican adecuadamente.	Moderado	Alta	Moderado (12)	<p>Definir el flujo de información en relación a las demás áreas, que se necesita y con qué periodicidad.</p> <p>Analizar aspectos críticos del área para presentar a modo de resumen de gestión.</p>
Garantizar que las operaciones mantengan las condiciones estipuladas.	Operativo.	Falta de revisión de condiciones preacordadas a la hora de firmar un contrato.	Alto	Baja	Moderado (8)	<p>Utilizar los datos que solicita el sistema de registración para corroborar que al comercial no le haya quedado un aspecto por definir. (aspectos comerciales).</p> <p>Hacer revisar los boletos de la operación por el departamento legal para obtener una devolución en cuanto a términos y condiciones generales.</p>

Objetivos	Tipo	Riesgos	Impacto	Ocurrencia	Valoración	Puntos donde centrar acciones/ Actividades de control.
						Registrar observaciones del proceso de revisión para comunicar al comercial retroalimentando el proceso.
	Operativo.	Deficiencia en la comunicación con el comercial en cuanto a las condiciones negociadas.	Alto	Moderada	Moderado (12)	Formalizar la comunicación de los negocios celebrados por parte del comercial a la administración de ventas. Generar un formato común y uniforme para la comunicación, abarcativo de todos los aspectos a tener en cuenta para facilitar el proceso.
	Operativo.	Inoportuno control de los comprobantes de la operación que hacen inviables los reclamos.	Alto	Baja	Moderado (8)	Corroborar el origen de cada comprobante de descuento del cliente al momento de recibirlo. Evaluar la eficiencia de los recursos, para lanzar nuevas búsquedas o personal eventual que agilice la carga de comprobantes. Elaborar una base con las características operativas de cada cliente para luego analizar el resultado global de cada operación y

Objetivos	Tipo	Riesgos	Impacto	Ocurrencia	Valoración	Puntos donde centrar acciones/ Actividades de control.
						la posibilidad de celebrar nuevos negocios.
	Operativos.	Contratos celebrados de palabra no registrados.	Muy Alto	Moderada	Moderada (15)	<p>Limitar los puestos capaces de celebrar operaciones comerciales.</p> <p>Corroborar para cada operación de compra de insumos la modalidad de pago, para evitar contratos de canje no reconocidos.</p> <p>Revisar de manera periódica en la extranet de cada cliente los contratos registrados, y cruzarlos con los internos.</p> <p>Solicitar reportes periódicos en cuanto a las operaciones de ventas/canjes celebrados a los responsables.</p>
Desarrollar planes que permitan gestionar el área y medir y evaluar la evolución del plan a su debido tiempo.	Operativo.	Ausencia de planificación con las que se puedan comparar los resultados obtenidos.	Alto	Moderada	Moderada (12)	<p>Estimar los resultados de las operaciones comerciales celebradas.</p> <p>Planificar los flujos de dinero entrantes para suministrar información a finanzas.</p> <p>Comparar lo presupuestado con lo real para analizar los desvíos.</p>

Objetivos	Tipo	Riesgos	Impacto	Ocurrencia	Valoración	Puntos donde centrar acciones/ Actividades de control.
	Operativo.	Desconocimiento de los objetivos globales de la entidad y específicos del sector.	Alto	Alta	Crítico (16)	<p>Pactar reuniones periódicas con la coordinación general para obtener información en torno a objetivos generales.</p> <p>Definir anualmente y revisar mensualmente los objetivos establecidos para el área ventas.</p> <p>Comunicar los objetivos específicos en reuniones integrativas de áreas para evaluar la coherencia de estos con los demás y ajustar lo que sea necesario.</p> <p>Iniciar trabajos necesarios para desarrollar e implementar OKR.</p>
	Operativo.	Ausencia de mecanismos de medición que obstaculizan la gestión.	Alto	Moderada	Moderada (12)	<p>Definir para objetivos más importantes los criterios que serán aplicados para alcanzarlos y luego medirlos.</p> <p>Ejecutar evaluaciones periódicas en torno a los mecanismos establecidos para ajustar las desviaciones.</p>
Garantizar la exactitud y	Operativo, Información.	Registración inoportuna de comprobantes	Alto	Moderada	Moderado (12)	Conciliar periódicamente las cuentas corrientes de los clientes para detectar faltantes.

Objetivos	Tipo	Riesgos	Impacto	Ocurrencia	Valoración	Puntos donde centrar acciones/ Actividades de control.
totalidad de las cuentas a cobrar.		vinculados con ventas o descuentos.				Obtener reportes fiscales en cuanto a los documentos registrados que se vinculan a la firma y cruzarlos con los internos.
	Operativo, Información.	Desconocimiento de la causal y/o correspondencia de descuentos incluidos en las operaciones.	Moderado	Moderada	Moderado (9)	Solicitar explicación al área correspondiente en relación a los descuentos recibidos. (Por calidad, costo oculto de la operación, etc.) Gestionar el reclamo de aquellos que no sean aplicables a la empresa.
Agilizar las cobranzas.	Operativo, Información.	Registraciones cruzadas que dificultan el análisis cuando opera un intermediario.	Moderado	Alta	Moderado (12)	Revisión de las vinculaciones internas en el sistema de información para revisar y adaptar la modalidad de registración.
	Operativo.	Posible retraso de los depósitos por falta de planificación e inoportuna gestión interna.	Moderado	Alta	Crítico (12)	Elaborar una proyección de ingresos de acuerdo a los comprobantes y operaciones pactadas. Revisar diariamente los importes a cobrar y hacer el reclamo a los clientes. Solicitar explicaciones por importes no cobrados y actuar en consecuencia para recibir la cobranza.

Objetivos	Tipo	Riesgos	Impacto	Ocurrencia	Valoración	Puntos donde centrar acciones/ Actividades de control.
Registrar con exactitud y totalidad los ingresos de efectivo en las cuentas a cobrar.	Operativo, Información.	El dinero recibido no se comunica con precisión al departamento de ventas.	Moderado	Alta	Moderado (12)	Formalizar la comunicación de los flujos entrantes de dinero que se vinculan con el área ventas. Estandarizar el formato de manera tal que se obtengan los datos necesarios para registrar.
	Operativo, Información	Los cobros no se corresponden a las cantidades facturadas o no están adecuadamente imputados.	Moderado	Alta	Moderado (12)	Identificar a clientes que presenten inconvenientes a la hora de imputar comprobantes en la cuenta. Solicitar la asignación de un oficial que esté atento a las necesidades de información de la empresa en cuanto a esto. Revisar cobranzas no correspondientes con los clientes para evaluar la necesidad de ajustes.
Conciliar libros y registros para garantizar coherencia.	Operativo, Información.	Falta de correspondencia entre registros internos y de terceros.	Alto	Moderado	Moderado (12)	Realizar conciliaciones de cuentas de los clientes archivando copias de respaldo.
	Operativo, Información.	Inconsistencias entre información interna y la presentada a organismos de contralor.	Alto	Alta	Crítico (16)	Revisar inconsistencias en relación a lo informado a organismos de contralor y ajustarlo para que concilien.

Objetivos	Tipo	Riesgos	Impacto	Ocurrencia	Valoración	Puntos donde centrar acciones/ Actividades de control.
						<p>Verificar en coordinación con el área contable que las registraciones sean representativas de la realidad.</p> <p>Actualizar de manera oportuna la información para garantizar minimizar errores como consecuencia de olvidos.</p>
	Operativo, Información.	Modificaciones ulteriores a una presentación de información.	Alto	Alta	Crítico (16)	<p>Aplicar cierre por sistema de los meses que culminen para evitar modificaciones.</p> <p>Registrar ajustes celebrados en periodos ya cerrados para dar un adecuado seguimiento a los errores y prevenirlos.</p>

Fuente: Propia autoría.

Datos cuantitativos y nominales.

En este apartado se incluirán los hallazgos preliminares obtenidos de los dos procedimientos aplicados, por un lado, el análisis de la situación actual a la luz de los componentes del control interno, y por el otro, la identificación de factores de riesgo para el cumplimiento de objetivos del departamento de ventas. Se expondrán los mecanismos de acción propuestos e implementados para contener, minimizar o mejorar las debilidades encontradas, y por último los resultados conseguidos a raíz de lo anterior.

Evaluación del sistema de control.

Partiendo de la evaluación del sistema de control interno, vemos que el grupo bajo estudio se encuentra en un estadio muy incipiente en relación a esto. Es por ello que las mayores debilidades se encontraron vinculadas a dos de los cinco componentes, al entorno de control y al de información y comunicación, mientras que los otros tres restantes aún no se encontraron formalizados ni estructurados dentro la organización.

Se observa que el área de ventas es muy débil en cuanto a definición de puestos, funciones, designación de autoridad y responsabilidad, presentando grandes fallas en lo que respecta a comunicación e información. Algunas situaciones que evidencian estos hallazgos son las siguientes:

- El responsable del área de ventas es la misma persona que el gerente general de la empresa y el responsable de compras, excesivas tareas y responsabilidades a su cargo. Él es quien toma todas las decisiones vinculadas al área, por ejemplo, cuando cumplimentar contratos, en qué condiciones hacerlo, a quien entregar el cereal, con quien comercializar, etc. en ausencia de mandos medios fortalecidos y empoderados para para ejecutar con autonomía determinadas actividades.
- Situaciones que evidencian la contraposición entre la filosofía de la dirección y la del responsable de ventas, el primero asigna gran valor a la información puntual,

precisa y al logro de los resultados, el segundo usaba herramientas a su favor para simular cumplimentar lo solicitado en los tiempos estipulados.

- Procesos donde la decisión final la tiene el mismo director de la empresa incluso con fuerte intervención en lo que respecta a comercialización y procedimientos de logística de ventas.
- Conflicto en cuanto al alcance de responsabilidad entre áreas, un caso concreto son los contratos de canje que se celebran en el departamento de compras otorgando a ventas poca información al respecto (siendo que es el área que está en contacto con logística y los clientes), facturas de descuento de ventas las procesa compras e incluso en numerosas ocasiones las controla sin saber el fondo de la operación, operaciones que recaen sobre dos áreas diferentes y luego es complejo separar la responsabilidad de ellas en cuanto a una situación puntual.
- La presentación de información es a quién la requiere y en el momento en que se necesite, por lo general no está actualizada y es necesario esperar a que la misma se procese para poder disponerla.
- Solicitud de información a personas que no la administraban ni son responsables de ella.
- Comunicaciones cruzadas entre miembros de la misma empresa y para con terceros, mensajes contradictorios en relación a una misma operación.

Como consecuencia de los hallazgos preliminares, se trabajó de manera consistente en la revisión, análisis y redefinición de la estructura organizativa del área bajo estudio.

En primer lugar, el actual coordinador general y responsable de ventas es desvinculado por decisión de la alta dirección, y frente a esto, se procedió a evaluar y reestructurar el organigrama general y del área de ventas en particular.

Organigrama actualizado

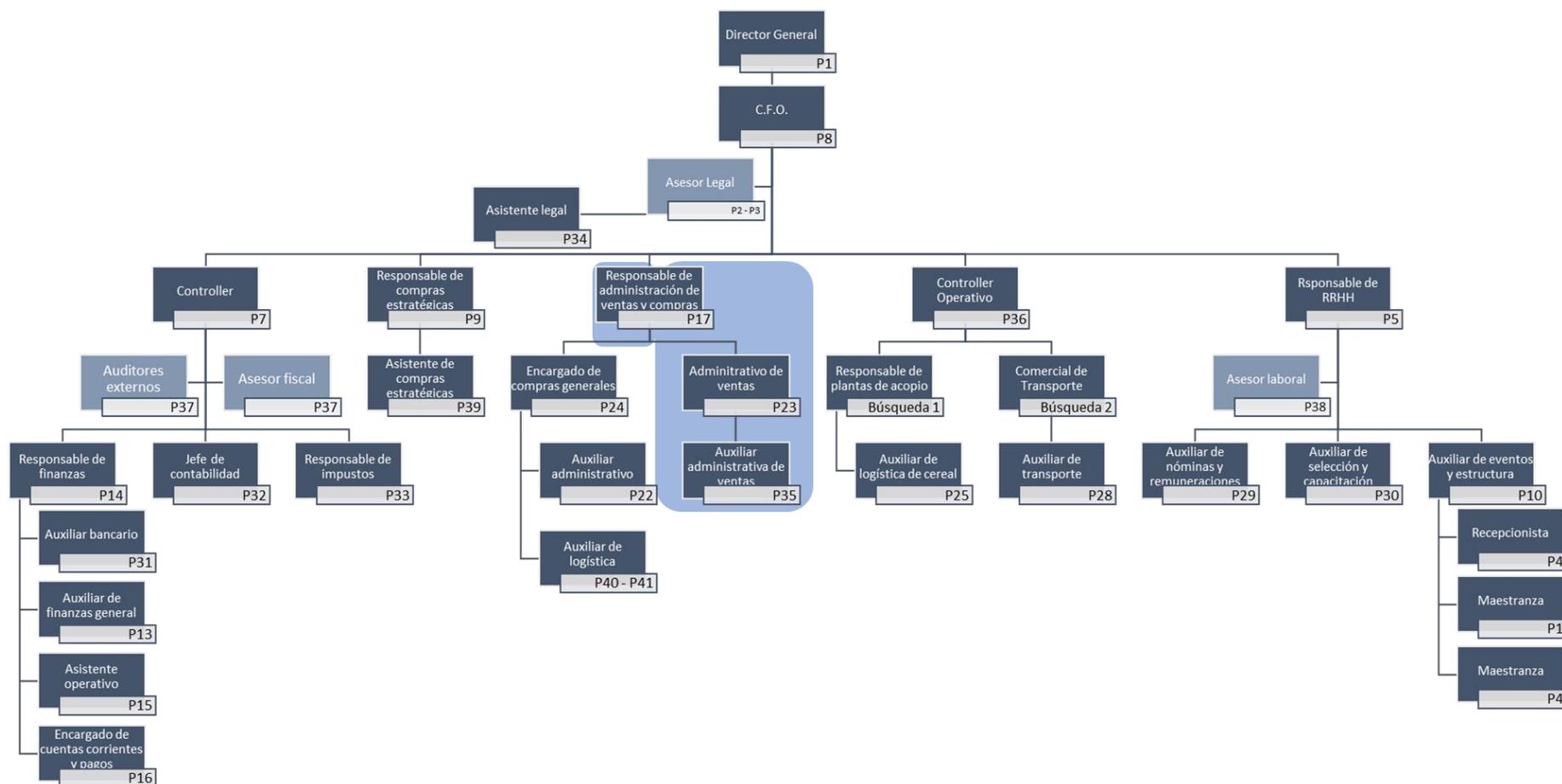


Ilustración 8: Presentación de la estructura organizativa de la administración del grupo bajo estudio luego de la implementación de los planes de acción. En otra tonalidad, el área objeto de estudio del presente trabajo final.

En términos estructurales se dividieron los cargos de coordinador general (actual CFO), responsable de administración y de ventas, ahora ocupados por tres personas diferentes. Estos tres cargos fueron ocupados por promoción interna de personal, lo que hasta el momento no se había implementado. Se delimitaron las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos, dotándolos de la autonomía suficiente para diligenciar las actividades a su cargo. Se fortalecieron los mandos medios delegando tareas y responsabilidades en todos los niveles de jerarquía.

Esto permitió descomprimir las funciones de los mandos altos y lograr el compromiso de los mandos medios y bajos, motivando su participación en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Así también, la promoción de personal a ocupar puestos de mayor envergadura, incentiva el compromiso y esfuerzo de los demás para alcanzar posiciones semejantes.

La reorganización contribuyó a minimizar los problemas de información y comunicación, mejorando la eficacia y eficiencia en el desempeño de funciones. Esto, como consecuencia de la delimitación de tareas a cada responsable y de la notificación a las demás áreas, formalizó la estructura de comunicación e información, (destinatario, receptores y mensaje), minimizando las distorsiones que se generaban como consecuencia de que el mensaje transitaba por numerosos intermediarios antes de llegar al receptor final, si es que lo hacía.

Así también, permitió disminuir el sentimiento de frustración ante los incumplimientos de actividades exigidas que no eran correspondientes a ese puesto, la duplicación de funciones, los entrecruzamientos, las múltiples comunicaciones entre distintos sectores de la empresa o con terceros ante la misma situación, las opiniones encontradas entre dos dirigentes y la ambigüedad en la toma de decisiones.

Por otro lado, es posible hacer evaluaciones en cuanto a los requisitos que debe tener el responsable de cada función para determinar si es la persona adecuada o no para un determinado puesto, generar cursos de capacitación tendientes a su mejorar su desarrollo

profesional y personal, y con ello la eficacia y eficiencia en la ejecución de sus actividades. Así también permitió otorgar premios por cumplimientos de funciones, responsabilidad y diligencia, lo que antes no era factible, aumentando la motivación y generando compromiso del empleado hacia la empresa. Los errores por procesos indefinidos, entrelazados y vicios en la comunicación disminuyeron notablemente.

Por otro lado, se reasignaron las tareas operativas a cargo del actual director general a personas cuyo cargo están más vinculadas a la ejecución de las mismas.

Análisis de riesgos.

A continuación, se presentarán los planes de acción tendientes a gestionar los riesgos percibidos cuyo perfil fue clasificado como crítico, manteniendo la división de actividades propuestas en los apartados anteriores.

Actividad de Comercialización:

- Desconocimiento del precio objetivo de cada tipo de grano a comercializar y comprometer mayor cantidad de toneladas que la que se esperan producir.

Estos dos riesgos aparecen unidos ya que, los cursos de acción se complementan.

Por un lado, las operaciones comerciales están muy ligadas a las decisiones del director y dueño de la empresa. Esto es así, dado que es una de las funciones más propensas a la comisión de fraude o prácticas corruptas, por las conductas de los clientes de capturar nuevos productores en sus carteras. Por ello es una de las funciones que la dirección decidió no delegar a terceros.

Como sabemos los mercados agropecuarios son tomadores de precio, por lo tanto, para poder maximizar las utilidades es necesario primero conocer cuál es el precio de indiferencia de cada tipo de cereal a comercializar. Por lo general existe un pensamiento alcista en cuanto a la cotización de las commodities en la cabeza del

productor, lo cual lo hace expectante de un mejor precio antes de ejecutar la venta. Entonces, el hecho de desconocer su propio valor de indiferencia, hace que la decisión de fijación se dilate en el tiempo a la espera de altos precios, pudiendo tener el efecto contrario. Lo ideal sería ir cerrando posiciones siempre que los valores sean convenientes, y no quedarse sujetos a riesgos de cambios drásticos en el mercado comprometiendo la salud de la empresa.

Hasta el momento, los precios de indiferencia se tomaban de datos provistos por el mercado porque no se disponía de información interna en cuanto a costos de producción, pero desde el último año, con la implementación de un nuevo sistema de gestión, se comenzaron a recopilar datos precisos y reales de la actividad productiva propia del grupo.

En cuanto a la celebración de contratos podemos decir que hasta el momento se compromete más del 90% de la producción antes de iniciar la campaña, por lo cual los riesgos de excederse en ventas cuando la producción no acompaña son muy grandes. El incumplimiento de contratos tiene implícitos altos costos, no sólo económicos, sino también sociales y políticos, que pueden incluso poner en riesgo la supervivencia de la empresa.

Por lo tanto, y partiendo de la base de que quien cierra los contratos de venta es el comercial que no está involucrado en la producción agrícola, se comenzó a trabajar en encuentros de coordinación entre el área de administración de ventas, finanzas y producción para planificar y establecer objetivos en cuanto a fijaciones y ventas. Se diseñó e implementó un plan de siembra unificado entre las tres áreas, donde el sector productivo establece la superficie a trabajar y ajusta los rindes esperados de acuerdo a las condiciones climáticas y del suelo. Así también, se coordina de manera conjunta la tasa de variabilidad que puede tener esa estimación para luego definir

cuánto de la próxima producción se podrá comprometer con anterioridad y cuanto durante la campaña. Estos reportes son revisados y actualizados cada mes, y en caso de desvíos significativos en el momento en que se detectan.

Como resultado de esta planificación estratégica y coordinación, el sector comercial de ventas tiene un horizonte marcado y delimitado para orientar y cerrar compromisos para la próxima campaña. De este modo define plazos y cantidades de acuerdo a las necesidades del cash-flow y a las restricciones impuestas por el sector productivo. A su vez permitió retroalimentar al sistema no sólo de ventas si no integral en la organización, en cuanto a que un funcionamiento contra ciclo otorga mejor rentabilidad que un pro ciclo, debiendo readaptar los sucesos financieros a esta nueva estructura y capturar mejores oportunidades desde el punto de vista comercial.

- Preferencias comerciales hacia determinados clientes.

Este riesgo es inminente en la empresa cuando la función comercial deja de estar vinculada a los dueños y pasa a estar representada por un intermediario. Es un riesgo que da lugar a la comisión de prácticas donde prima el interés personal del responsable del área más que el de la misma organización. Por lo tanto, para obtener un rédito, se eligen clientes que no tuvieron un adecuado comportamiento en la relación, no son buenos pagadores, solventes, ordenados con la información, y otros aspectos que repercuten luego en el devenir de las actividades de la empresa.

Para gestionar y minimizar esta situación se establecieron porcentajes máximos de producción total que podría ser acaparado por cada cliente, no pudiendo superar el 30% del volumen total esperado. Esta regla sólo puede romperse bajo situaciones muy puntuales de comercialización de sorgo y garbanzo, cuyo mercado es mucho más reducido y limitado, como así también donde la ventaja demostrable de trabajar

con un mismo cliente sea superadora a las demás. La ventaja debe provenir de un análisis inter área y no sólo desde el sector comercial. Para lograr esto, se generan bases de datos integrales que recopilan información cuantitativa y cualitativa de un determinado cliente, en distintos momentos. Es decir, nos permite capturar datos en cuanto a si las cotizaciones informadas están en línea o no con el mercado, comparar comisiones, identificar costos ocultos, reglas de juego de la operación, orden en procesos administrativos, solvencia, plazos de pagos, lugar de entrega, si se respetan o no las condiciones estipuladas, flexibilidad ante determinadas situaciones, etc. Con todos estos datos se arma una calificación por cliente.

Así también, antes de cerrar una operación puntual se analizan las condiciones comerciales que ofrecen los distintos clientes ante el mismo escenario y se deja plasmado a modo de “presupuesto”. Junto a esto un reporte de los movimientos diarios de cotizaciones, apertura y cierre del día para la posición comprometida.

Con esto se obtuvo mayor transparencia en el proceso de comercialización, permitiendo minimizar situaciones de fraude o contrarias a los objetivos de la organización. Así también, benefició en gran medida la retroalimentación entre las distintas áreas en cuanto al conocimiento del tercero y sus modos de operar, lo que refuerza los criterios de negociación de la empresa ante futuras incorporaciones de nuevos clientes a la cartera.

Administración de ventas y cobranzas:

- Información inexacta e inoportuna.

En numerosas ocasiones se pudo observar que la información suministrada por el departamento de ventas no era confiable para la toma de decisiones. Una situación muy recurrente es la inexactitud de los saldos de cuenta corriente de los clientes,

como así también el control de toneladas cobradas sobre las entregadas. Esta es información de vital importancia a la hora de alimentar el flujo de fondos. Así también, en general la información que se solicita al área no está disponible en el momento, y se debe esperar hasta que el personal responsable la prepare para luego analizarla y tomar una decisión. Esto es especialmente crítico en los períodos de gran cantidad de entregas.

Así también muchas de las compras de insumos se celebran bajo la modalidad de canje con cereal, pero generalmente suelen quedar saldos a ingresar una vez entregado el grano. Esos saldos están disponibles por lo menos seis meses luego de que la cuenta debería haberse cerrado. En consecuencia, tampoco observamos que el encargado de presentar la información en tiempo y forma se responsabilice por los datos inconsistentes como así tampoco evalúe los puntos de demora para proponer cursos de acción.

Con el fin de mantener la información de cuentas corrientes actualizadas, se establecieron controles para determinar la falta de comprobantes ingresados al sistema. Por un lado, la emisión del listado de comprobantes obtenida de AFIP, el cual a cada cierre de mes se comparan que todos los documentos emitidos por terceros a la empresa estén debidamente registrados, así también los que la misma empresa emite, se liberan automáticamente por el sistema de gestión no siendo necesaria la duplicación de la carga. En complemento de esto, se obtiene semanalmente desde la extranet de los clientes la cuenta corriente actualizada a la fecha para realizar conciliaciones semanales.

Así también, se comenzaron a implementar reportes estandarizados con información que otras áreas demandan, y estableciendo con qué periodicidad es necesario suministrarla. Un ejemplo de ello es el seguimiento de las liquidaciones

finales, a través de reportes indicativos de los saldos pendientes de ingresar con su fecha de cobro para suministrar información al cash. De esta manera la persona encargada de suministrar esta información sabe qué, cómo y cuándo es necesario presentarla, como así también la finalidad que pretende cubrir evitando que se desentienda de la responsabilidad.

La definición de puestos y responsabilidades también contribuyó a determinar las personas a cargo de una función pudiendo así reconocer el esfuerzo y aplicar medidas correctivas ante los desvíos.

- Desconocimiento de objetivos generales y específicos.

Los objetivos globales que persigue la alta dirección no están claros ni son comunicados a la organización; esto dificulta en gran medida poder establecer un horizonte a las actividades que se desarrollan. Lo mismo ocurría en relación a cada área y unidad de negocio. Todas funcionaban de manera autónoma, siendo ineficientes en ciertas cuestiones, no tenían en cuenta la integralidad de la empresa ni se responsabilizaban por su accionar. Ejemplo de esto es que el área de ventas daba la orden de liquidar todo el cereal que se entregaba, (existe la posibilidad de entregar y luego liquidar parcialmente a medida que es necesario), cuando desde el área financiera no era necesaria la liquidez en ese momento.

Como mecanismo para comenzar a trabajar de modo integral y unificado, se comenzaron a realizar reuniones semanales de coordinación con los responsables de las distintas áreas que conforman la administración. De ese modo cada una de ellas dispone de un momento para plantear las situaciones puntuales que está atendiendo y lo que necesita de las demás, con esta información se planifican los cursos de acción a seguir durante el transcurso de la semana y cada responsable debe comunicar a su área las tareas a cumplir y responsabilizarse por alcanzarlas.

Esto permitió establecer las reglas de juego básicas de la administración en cuanto a coordinación y comunicación interna, ahora cada una de ellas sabe cómo impacta su función en la consecución de las demás. Con esa responsabilidad atribuida y reconocida, las partes comenzaron a trabajar comprometidas, como una sola unidad, segregando así el “peso de la carga” entre más personas que forman parte de la cadena pero que asumían su función con demasiada liviandad.

En cuanto a definición de objetivos más específicos de cada área están implícitos, aun no se establecieron formalmente ni se desarrollaron mecanismos tendientes a comunicarlos ni medirlos.

- Inconsistencias entre información interna y la presentada a organismos de contralor. El área de ventas es una de las que mayores implicancias tiene en relación a la presentación de información a organismos fiscales y financieros. Parte desde la base de presentar el libro IVA ventas, y la información para las declaraciones de convenio multilateral y ganancias. No obstante, también participa en la presentación de información de stock de cereal todos los años, que de hacerlo de manera errónea o incumplirlo genera bloqueos en la operatoria comercial (bloqueo de la emisión de liquidaciones y emisión de cartas de porte). Ejemplo de esto fue el cierre de contabilidad donde se informó erróneamente la ganancia del ejercicio como consecuencia de una inadecuada registración de operaciones en el sistema, e incluso en otro momento se omitió (por error) reconocer movimientos celebrados y no registrados oportunamente.

Frente a esto, los planes de acción a seguir están muy ligados a la información oportuna. Esto es así porque si a cada operación se le da el tratamiento necesario en el momento justo, las inconsistencias que se presenten se reducen a niveles considerables y se elimina la causal de olvido en las registraciones. Como antes se

mencionó los planes de acción son conciliaciones semanales con cuentas de terceros, conciliaciones mensuales con los reportes extraídos desde AFIP en cuanto a facturación, comunicación entre áreas por operaciones que pueden repercutir de manera conjunta entre ellas.

Como consecuencia, la oportunidad de la registración con el apoyo del departamento contable interno (recientemente desarrollado) y el trabajo coordinado con los distintos sectores de la empresa permitieron eliminar “el olvido” de la registración, minimizar postergaciones por desconocimiento a nivel de registración, (por el asesoramiento contable), y favorecer el control con operaciones actualizadas al momento en el que ocurren.

- Modificaciones ulteriores a una presentación de información.

Otro de los riesgos detectados que viene de la mano de la información interna, nace de dos fuentes, por un lado, la carga inoportuna que hace que en todo momento se hagan registraciones hacia el pasado, como así también errores detectados que necesitan ser revisados y ajustados. El sistema de gestión presenta parámetros que bloquean las registraciones contables y comprobantes una vez que se cerró el mes. La de contabilidad no se usa por la desactualización de información, sólo se cierra una vez por año al finalizar el ejercicio, y la de carga de comprobantes que afectan los libros IVA tienen cierres mensuales, pero cualquier usuario puede modificarlo a demanda, lo que genera que no se conozcan las razones de las modificaciones ni se presente la información necesaria para rectificar presentaciones impositivas en caso de ser necesarias.

Con la reciente incorporación del departamento contable a la empresa y los objetivos cada vez más estrictos en cuanto a la actualización de información, el curso de acción para restringir estas modificaciones ulteriores, es unificar en el

departamento contable la potestad de apertura y cierre de períodos anteriores, con el fin de que todo ajuste que se quiera efectuar sea puesto en conocimiento, evaluado e informado a quién corresponda evitando inconsistencias futuras que promuevan la desconfianza y afecten la imagen del grupo.

Discusión de los resultados con el marco teórico..

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable. También puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue donde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino. (Coopers & Lybrand, Los nuevos conceptos del control interno, 1997.)

Existe una interrelación directa entre los objetivos, que son lo que la entidad pretende conseguir, con los componentes del sistema de control, que representan lo que se necesita para lograr dichos objetivos.

Siguiendo la teoría establecida por expuesto en Informe COSO 2013, y lo expuesto en los dos párrafos anteriores, se puede concluir que la organización bajo estudio posee un sistema de control interno muy débil, con escasa estructura y definición. Esto encuentra su respuesta en el fuerte proceso de reestructuración interna que el grupo inició y continúa ejecutando, desde el año 2017 a la actualidad. Si partimos de no tener procesos y procedimientos adecuadamente delimitados, con personas responsables de su desarrollo, entonces será muy complejo poder luego medir lo que se obtuvo. Así mismo, cuando no se definen con claridad los objetivos globales de la entidad y tampoco se comunican, las demás áreas tampoco podrán establecer su propio rumbo, más allá de lo meramente operativo, incluso así tampoco serán coherentes con

los objetivos del resto de la organización. Si no está establecido hacia dónde dirigirse, entonces lo más posible que ocurra es que nunca se llegue a ningún lugar.

Como resultado de este trabajo, se pudo demostrar que la definición de un adecuado entorno de control es indispensable para poder empezar a pensar en el desarrollo de los demás componentes y concluir con la implementación de un sistema de control sólido, robusto y acorde a la envergadura de la empresa. La organización está en esta etapa, en el diseño y fortalecimiento de su estructura interna, con algunos procesos iniciados que hacen a los demás componentes del sistema. Por lo tanto, es de vital importancia diseñar una estrategia que permita avanzar de manera ordenada a la implementación del sistema de control interno, que contribuya al logro de los objetivos establecidos.

Todo proceso tiene etapas de cumplimiento y aprendizaje, y cada una tiene una importancia vital en el cumplimiento de los objetivos finales de la organización. Es complejo inducir a estructuras de organización simple, a procesos de revisión y control. Estos demandan de mayor nivel de análisis, entendimiento de situación, comprensión de todas las aristas y caras de una empresa, es decir, se necesita de una visión holística interna y el contexto que la rodea. Hasta el momento, y con más de cincuenta años de trayectoria, esto no era viable. La totalidad de los recursos disponibles en la organización se destinaban a tareas meramente operativas, como eslabones sueltos de una cadena que no tenían relación aparente con todos los demás.

En conclusión, la organización tiene un horizonte definido en materia de control, que es parte integrante de un ambicioso proceso que inició con la reestructuración y renovación de la estructura interna, en todos y cada uno de los niveles, unidades y actividades de la empresa. Aun le queda mucho por avanzar, pero los pasos que se dieron son contundentes.

Conclusiones

Objetivos alcanzados

Los objetivos que se establecieron inicialmente de evaluar el sistema de control del departamento de ventas a la luz de sus componentes y la identificación de riesgos vinculadas a las principales actividades del mismo, estableciendo alternativas de mejora, fueron logrados. La evaluación del sistema de control se efectuó a modo descriptivo, partiendo de encuestas celebradas a distintos integrantes del área, de otras áreas asociadas e incluso de la observación directa por medio de la participación en distintos procesos. Se realizó un relevamiento de los objetivos principales de las actividades de comercialización y administración de ventas, detectando los factores sobre los que se debían trabajar para garantizar el cumplimiento, proponiendo planes de acción para aquellos más críticos y evaluando el impacto que las políticas generaron en cuanto a lo detectado.

Contribuciones del trabajo

Este trabajo nace en medio de un proceso que inició tres años atrás, partiendo de la base de una estructura de organización simple característica de empresas familiares, con el lema de profesionalizar y ordenar los procesos y procedimientos. Cuando se analizó la envergadura de los cambios que se querían implementar, se dimensionó la complejidad del trabajo que se debía realizar. Prácticamente la transformación implicaba rearmar toda la organización en su máximo nivel de actividad, asimilable a reconstruir un avión en vuelo.

El proceso de cambio se desarrolló sin seguir una estrategia previamente diseñada y definida a tal fin, se enfocaba en los puntos críticos que surgían y se atendían en primera medida. Este trabajo contribuyó al conocimiento de la situación actual, para poder establecer prioridades en cuanto a factores a mejorar y trabajar en consecuencia. Proporcionó una guía de avance y cumplimiento.

Este autoconocimiento, dejó entrever falencias que en mayor o menor medida estaban obstaculizando el logro de los objetivos, específicos en primer orden y por efecto arrastre los organizacionales también. Estas falencias podemos agruparlas en tres grandes categorías: aquellas que se vinculan con la definición de objetivos, las relacionadas con la presentación de información y las que se corresponden a una organización informal.

Cuando hablamos de falencias relacionadas a *objetivos*, nos referimos a la escasa definición de estos en todo nivel, la delimitación de un rumbo para la organización en sí que sea coherente para con los de cada una de las áreas, unidades y actividades en particular. Esto se pudo verificar empíricamente con la implementación de la matriz de riesgos, y a continuación se describen algunos ejemplos.

El sector de comercialización de ventas no posee la definición clara de cuál es su precio objetivo a alcanzar, por lo general la instrucción es “tratar de conseguir la mayor cotización del mercado”, estableciendo un piso que surge más de una expresión de deseo que de una realidad. Ante esto, se comenzaron a realizar análisis de rentabilidad por tipo de cultivo con el fin de determinar cuál era el más conveniente en términos de márgenes. Este año se hizo puntualmente la comparación entre sorgo y maíz, dado que por la escasez de lluvias el sorgo es un cultivo con mayor resistencia. La cotización de sorgo superaba en ese momento un 12% a la de maíz con costos directos de producción un 33% menores, ponderando la diferencia en rindes de cada uno de ellos, llegamos a la conclusión de que el margen de sorgo era un 30% superior al de maíz por hectárea, e incluso también tenía la ventaja de adaptarse a las condiciones climáticas que se avecinaban. Como consecuencia se modificó el plan de siembra, destinando mayor parte de la superficie a este cultivo.

Así también, y en línea con la medición y análisis de resultados, por primera vez se procedió a determinar y mensurar la diferencia que había entre los precios de venta establecidos de manera anticipada (forward) con la cotización disponible al momento de la entrega. Esto arrojó que se

vendió un 5% por debajo del mercado. Si bien nadie puede predecir el futuro, y el resultado podría haber sido en sentido opuesto, es una buena dinámica para retroalimentar el sistema.

Otro efecto de esta débil definición de objetivos, es la sobreventa de cereal para aprovechar momentos de altas cotizaciones. El hecho de comprometer mayor cantidad a la que se espera producir, ya nos está alertando de que debemos hacer algo para equilibrar esa situación.

Puntualmente, esto ocurrió durante la última campaña, pero las acciones correctivas para equilibrar los tonelajes llegaron demasiado tarde. Por lo general, en el mercado agropecuario las posibilidades de ventas son infinitas, pero no así las de compra, los volúmenes para esta segunda operación son muy limitados. Esto desencadenó que el proceso de recompra, para cumplimentar todas las obligaciones, se extendiera más allá de un mes, teniendo que abonar un sobreprecio del 35%. Como resultado de lo expuesto, se determina el desfase en cantidades que podría darse, y se va buscando disponibilidad física para adquirir, luego, en el momento que sea adecuado sólo queda definir la cotización de compra y cerrar la operación.

Siguiendo con la búsqueda de mejores precios de mercado, se obtuvieron evidencia de negocios especulativos/financieros, que se hicieron para capturar mayor precio de venta, pero la herramienta que se utilizó no fue la adecuada para el fin buscado. Esto, arrojó una reducción en los precios de venta de un 8% para soja y un 24% para maíz. Si la herramienta buscaba capturar posibles aumentos, nunca debió dejar expuesta a la empresa a una baja, que fue lo que posteriormente sucedió, reduciendo aun mas el precio promedio de ventas de la campaña.

Otra acción tendiente a capturar mejores márgenes, es el trabajar con el mismo corredor/exportador, que ofrece cotizaciones mayores a los demás (1% o 2%). Una situación crítica a nivel país, como lo fue el caso de Vicentin, nos alertó sobre la importancia de diversificar la cartera de clientes, para minimizar el impacto que estos factores externos pueden generar. Es así como la cantidad de clientes con los que se cerraban operaciones por campaña, creció en un 75%. Esto no sólo permitió minimizar los riesgos de incobrabilidad, si no también

algunos otros vinculados a la operatoria propiamente dicha, donde un conflicto puntual que se desata termina por impactar en la comercialización de la mayor parte de la producción.

La segunda falencia estaba vinculada a la registración y presentación de *información*. Es así como esta campaña, una vez culminadas las entregas de cereal, “aparecieron” contratos que no estaban registrados ni considerados en los saldos de producción. Esos contratos debieron ser cubiertos a último momento, recurriendo a las finanzas de la empresa con las repercusiones que en materia de planificación genera, como así también la credibilidad y la confianza de los terceros hacia la firma. Otra situación similar surge por no mantener actualizadas las cuentas corrientes de clientes, ocasionando pérdida de valor monetario por saldos que no estaban a disposición de la empresa sino, en la cuenta del cliente (9%), y no sólo eso sino también, que el departamento de finanzas debía salir a buscar dinero para cubrir los compromisos empresariales cuando había saldos a favor mal gestionados.

Otra particularidad se presentó en la registración de los transportistas a los que se les debía abonar los viajes realizados a puerto para la entrega de cereal. Existe una modalidad puntual en estos contratos, donde se descuenta por liquidación el costo del flete, y es el corredor/acopio el que debe pagar al transportista. El error en la registración de cómo se celebraba la operación, desembocó en pagos duplicados a una empresa de transporte externa, tal suma representaba el 5% del total promedio que factura este proveedor por año a la firma.

Así también, se resolvió como consecuencia de la aplicación práctica de los cursos de acción definidos, la inconsistencia de información que se presentaba a terceros sobre mismos períodos contables, pero con distintos resultados. Las entidades financieras usualmente solicitan la certificación de ventas del año inmediato anterior con periodicidad de 3 meses, por lo tanto, había 9 meses compartidos entre ambos reportes. Estos dos reportes eran inconsistentes entre sí, las declaraciones de ventas de meses pasados se habían modificado. Esto era posible por la ausencia de control y de restricciones a la apertura de libros, contables e impositivos, una vez

que se controlaban y cerraban, cargando nueva información a períodos pasados, adulterando todos los reportes que se vinculaban a esos momentos.

La tercera debilidad observada está en profunda relación a la *estructura organizacional*. Para contextualizar en un hecho concreto a que nos referimos, se cita una situación puntual que sucedió hace un tiempo atrás cuando internamente se estaba implementando el nuevo sistema de gestión. En ese momento los contratos de venta eran negociados y celebrados por uno de los dueños de la empresa, estableciendo las condiciones comerciales. El conflicto surgía en la comunicación posterior de esas condiciones. El mensaje se conducía al área de finanzas, a la planta de acopio y al departamento de ventas, cada uno lo trabajaba de acuerdo a las funciones que ejecutaba. Cuando llega el momento de la entrega, comenzaron a aparecer diferencias en las tarifas de fletes acordadas con los corredores, se estaba descontando un importe del 10% mayor sobre las liquidaciones de cereal. La planta de acopio es quién determinaba el transportista, si era un servicio propio de la empresa o prestado por terceros, y la tarifa que este facturaba. De administración hacían seguimiento de las liquidaciones. Como estas tarifas eran correspondientes a las utilizadas habitualmente, no se encendió la señal de alarma, si no hasta el momento en donde por controles cruzados detectaron que se le estaba abonando una tarifa mayor al tercero transportista. Como en toda cadena donde los responsables no están definidos, la comunicación no fluye entre áreas, ni las limitaciones de cada función son claras, generó un descontento muy grande en los superiores, quienes tuvieron que aplicar medidas correctivas a numerosas personas involucradas directa e indirectamente en el proceso. Como consecuencia, este error de gran magnitud, producto de la desorganización interna, desembocó en un malestar general, perjudicando y dañando el clima laboral. Después de esto, se desintegraron grupos de trabajo, se eludían actividades que no eran pura y exclusivamente solicitadas por temor a una nueva equivocación. Así también, el 30% de la administración dejó sus puestos, viéndose la

empresa obligada a cubrirlos con personas nuevas, sin experiencia, con carencia de recursos y dedicando tiempo a la formación y capacitación.

En conclusión, con la adecuada delimitación de funciones, responsabilidades, fortalecimiento de mandos medios, delegación de tareas, empoderamiento; es más fácil dar consecución a las tareas, resolver problemas, mejorar la comunicación y la eficacia y eficiencia de toda la organización en su conjunto. Se recuperó el clima laboral, y se mantiene el equilibrio de tareas. Igualmente se generó un clima de cooperación mutuo, haciendo que en períodos críticos un puesto pueda ser respaldado por personas de otra área de la empresa, pero siempre manteniendo el principal responsable de ella.

Por lo tanto, este trabajo final sentó las bases para el desarrollo actual y futuro de la estructura interna planificada, alineada a la estrategia y a la consecución de los objetivos organizacionales de corto y largo plazo. Destapó el velo de las falencias en los sistemas de control, y de la vulnerabilidad que las mismas generan en el plano interno del grupo. Esto sumado a un entorno cambiante, donde nuevos factores de riesgo amenazan y otros tanto ofrecen oportunidades de crecimiento y expansión. La temática tratada, permitió reflexionar y tomar conciencia sobre la importancia de desarrollar una organización interna profesionalizada, sólida, consistente, dinámica, íntegra, que funcione de manera coordinada, donde fluya la comunicación y la información, que promueva el trabajo en equipo y el análisis crítico, capaz de anticiparse a los hechos y adaptarse a las situaciones cambiantes, para no solo garantizar su supervivencia si no también expandir sus fronteras de actividad.

Limitaciones del trabajo

La principal limitación fue temporal, la organización bajo estudio arrancaba desde un nivel muy incipiente en lo que respecta al control interno, y gran parte de los cursos de acción y avances obtenidos provinieron de la definición de estructura, responsabilidades y puestos. Así

también, la firma se encontraba en un proceso de auditoría externa altamente exigente, con información desactualizada de por lo menos seis meses, por lo cual muchos de los planes se vieron demorados y obstaculizados por esta razón.

La estructura interna estaba en modificación constante, y las medidas correctivas debieron limitarse a aquellas que podrían ser ejecutadas y canalizadas por las personas que estaban en la organización con los recursos y los conocimientos disponibles.

Otra limitación fue la alta rotación de personal administrativo del área que dificulta enormemente la definición y constitución de equipos de trabajo, como así también recabar información sobre estructuras y modalidades implementadas en el pasado, metodologías, cambios y comparaciones de un momento a otro de la transformación estructural.

Así también, dado que hasta el año 2019, cuando se implementa el actual sistema de gestión integral, no se contaba con archivos de información, bases de datos, análisis pasados ni mediciones de ningún tipo, resultó dificultoso extraer conclusiones mensuradas y cuantitativas de los planes de acción implementados como consecuencias del presente análisis.

Estudios futuros sugeridos

En primer lugar y de manera complementaria a lo trabajado en estas páginas, sería de gran relevancia revisar los procesos y procedimientos, para comenzar a definir e implementar actividades de control. Así también, desarrollar procedimientos para la correcta aplicación del control de gestión, definiendo indicadores y medidas claves para comparar presupuestos con realidad y evaluar el funcionamiento de los sistemas. Otro estudio de aplicación de gran relevancia a futuro sería desarrollar OKR para el seguimiento de objetivos globales y específicos de cada una de las áreas.

Diseño y aplicación de protocolos familiares tendientes a la organización de las actividades personales tanto dentro como fuera de la organización y la manera en que estos se vinculan.

Implementación de metodologías ágiles de manera estratégica a las distintas actividades. Evaluación de los sistemas de información y tecnologías utilizadas en todos los procesos en miras de modernizarlos reforzando los controles y haciéndolos más eficientes. Análisis de costos y rentabilidad por unidades de negocios, evaluación de proyectos de inversión, entre muchos otros más. Creo que como anteriormente se expuso, la empresa tiene una gran trayectoria en lo que respecta a producción, pero aun tiene un largo camino en lo que respecta a administración, gestión y control. Cualquier estudio vinculado a estas áreas sería digno de considerar y podría implementarse obteniendo grandes avances.

Referencias bibliográficas

Coopers & Lybrand. (1997). Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO).

Madrid: Díaz de Santos S.A.

PricewaterhouseCoopers. (2013). Control Interno – Marco Integrado. Resumen Ejecutivo.

Copyright © 2013 del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (“COSO”). Páginas 1 – 10.

PricewaterhouseCoopers. (2017). Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y

Desempeño. Resumen Ejecutivo. Copyright © 2013 del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (“COSO”). Páginas 1 – 10.

Anexos

Anexo I

Entrevistas realizadas a miembros actuales del departamento de ventas. Se presentan textualmente, tal como fueron narradas por los entrevistados, las respuestas obtenidas de esta evaluación.

ANÁLISIS DE DEPARTAMENTO DE VENTAS

1. *¿Cómo fue tu experiencia al iniciar actividad en la empresa en cuanto al funcionamiento del departamento de ventas? Podrías hacer una breve descripción teniendo en cuenta lo siguiente: (Procesos y procedimientos, responsables, comunicación entre áreas, disponibilidad de recursos para ejecutar el trabajo adecuadamente, sistemas informáticos que respalden la operación, comunicación entre áreas vinculadas (planta, oficina), seguimiento de operaciones, seguimiento de cuentas corrientes, estado de cobranzas, existencia de controles, análisis de costos, gastos, precios, etc., archivos legales de contratos, procesos/procedimientos que podrían hacerse más eficientes, la información está actualizada, y todo lo demás que considere necesario).*

E1: Procesos y procedimientos: Cuando ingrese al departamento de ventas había procesos que no se estaban cumpliendo, ya que había muchos comprobantes pendientes de ingresar en el sistema, cobranzas, facturas, notas de crédito y débito, retenciones etc. y no había procedimientos a la hora de controlar cuentas corrientes, gestión de cobranzas, seguimiento de liquidaciones finales, y los saldos iniciales en varias cuentas no estaban ingresados o no eran correctos.

Responsables: Si bien estaba determinada la persona responsable de Ventas, no estaban determinados los límites de las responsabilidades ya que tampoco había un manual de procedimientos y procesos, por ejemplo el control en el tema de las entregas y kg en los

contratos de granos no tenía una persona determinada que lo hiciera, por lo cual todos los contratos campaña 18/19 tenían diferencias en las entregas y hubo que hacerse una conciliación de Kg por cada cliente para acomodarlos y luego de dejar esto en orden, se siguió con los contratos 19/20 delegando esta responsabilidad a la gente de la planta que es quien hace las entregas y también tiene la información del entregador.

Comunicación entre las áreas: La comunicación siempre fue buena y con buena predisposición entre las partes desde mi ingreso.

Disponibilidad de recursos para ejecutar el trabajo adecuadamente: Hubo disponibilidad de recursos siempre, solamente que había muchas personas que llevaban información de años anteriores que ya no estaban más en la empresa y muchos de estos datos no se podían encontrar ya que el sistema anterior no tenía la capacidad de almacenar la información necesaria.

Sistemas informáticos que respalden la operación: El sistema actual cumple con las características necesarias para llevar la administración ordenada, solamente faltaría que algunas áreas de las que dependemos ingresen la información correctamente para poder proceder de forma correcta a la hora de emitir comprobantes de venta, por ejemplo a la hora de facturar servicios o insumos, la persona que cierra la venta tendría que cargar la orden de venta con todos los datos para así poder emitir la factura directamente por web service y además descontar la mercadería como es en el caso de la venta de semillas de soja, de los stocks del sistema.

Cabe destacar que el sistema utilizado anteriormente al 03/2019 nos complicó un poco a la hora de dejar al día el área ya que la información no estaba completa al ser muy precario.

Comunicación entre áreas vinculadas (planta, oficina): La comunicación siempre fue buena, el único inconveniente con el que nos encontramos en un primer momento no fue ese, si no que, desde la planta a la hora de realizar ciertas actividades de control, no se responsabilizaban de ciertos procedimientos ya que no los tenían asumidos como parte de sus tareas, lo cual sería muy importante a la hora de realizar los manuales de procedimientos por área.

Seguimiento de las operaciones, de cuentas corrientes y cobranzas, existencia de controles: A todos estos ítems decidí unirlos ya que todos están relacionados, cuando ingrese al puesto las cuentas corrientes no estaban conciliadas, había muchas cobranzas pendientes de ingresar por montos muy altos, comprobantes fiscales de meses y hasta años anteriores pendientes de ingresar, saldos iniciales sin ingresar y algunos mal ingresados, había liquidaciones primarias sin finales emitidas, por lo cual no se llevaba un control sobre estas, las cuentas de canjes y cuentas con gastos facturados al área de compras no estaban vinculados en su totalidad, tampoco se llevaba un control estricto del cumplimiento de contratos ya que los kg estaban desacomodados, por lo cual nos dimos con mermas y descuentos que nos hicieron que nadie estaba teniendo en cuenta, esto impactaba directamente sobre la gestión de cobranzas, todo esto también estaba acompañado de la falta de conciliación bancaria en ese momento.

Análisis de costos, gastos, precios: Por la falta de tiempo muchas veces los gastos dentro de las liquidaciones, facturaciones y notas de débito que nos emitían no se controlaban bien, por lo cual había gastos que surgieron en las conciliaciones, como intereses, gastos de comercialización y otros que nos cobraron en su momento no estaban claros, actualmente se está llevando el control pero no quita que el año que viene si tenemos mayor movimiento teniendo en cuenta que este año la soja no se entregó, los controles se vean resentidos por la falta de tiempo.

Archivos legales de los contratos: Cuando ingrese en el área, los contratos no estaban en su totalidad archivados, si no que había mails impresos con el detalle de las operaciones, pedimos los que no teníamos físicamente se escanearon y subieron al sistema, actualmente tenemos todos los contratos de la última campaña impresos y casi en su totalidad escaneados en el sistema ya que por falta de tiempo no se ha podido realizar esta tarea, a su vez también se realiza una gestión de archivo conjunta del contrato con su confirmación de negocio y sus adendas correspondientes si existieran.

Procesos/ procedimientos que podrían hacerse más eficientes: Uno de los procesos que podrían hacer más fácil y eficiente el control de las cuentas corrientes de clientes con los cuales efectuamos canjes por medio de corredores, sería dejar de poner al corredor como cliente y solamente dejar al cliente real así no se mezclan las cuentas, ya que los corredores omiten estas liquidaciones en sus cuentas corrientes. La carga de la información en ordenes de ventas para levantar la misma a la hora de hacer la factura desde el sistema y así utilizar el web service para que el comprobante ya quede generado y levantado automáticamente en el sistema, además de que esto nos permitiría mantener un control de los stocks vía sistema, y de los servicios brindados. La implementación del sistema confirma en la firma de los contratos de granos sería necesaria con urgencia, y está en proceso, pero me parece que en todas las áreas es necesaria la implementación de un manual de procedimiento por puestos, para delimitar responsabilidades y tareas, y que tareas de ayuda por ejemplo en mi puesto que recibo por parte de Noelia en este caso, queden fijas y aclaradas, para que en momentos donde la carga de trabajo se hace más excesiva por la época del año sean efectuadas.

E2: Podría hacer un comparativo de cómo estaba a su ingreso y como está ahora.

Al comienzo de mi estadía a principios de diciembre del año anterior, el área de ventas contaba con procesos y procedimientos de control eficientes, en el cual se analizaba el cumplimiento de contratos de cereales, de las Liquidaciones de Granos y también de los pagos. Responsable en ese momento era un gerente general, que, a mi entender, el área de ventas necesitaba una persona más cercana a todos los procesos y procedimientos que se tiene que establecer, dirigirlos y controlar el impacto que tiene en la empresa; ya que estamos hablando de una de las áreas más críticas dentro de una empresa. El área contaba con una persona encargada de LPG, Facturación, Cta. Cte y demás, a mi parecer sigue siendo mucho para asignarle a una persona, debido a que en épocas de Liquidaciones el volumen de comprobantes a cargar es

muy grande, y si queremos lograr Procesos más eficaces y eficientes, tenemos que lograr una redistribución de tareas para que podamos lograr un seguimiento más día a día, y no con tanta demora en cuanto a la información necesaria para poder tomar decisiones. La comunicación entre las áreas siempre fue muy fluida, logrando un gran trabajo en equipo, pero siempre es una relación que se puede mejorar, logrando agregar valor a la empresa.

En el periodo anterior (Cuando existía un gerente general) existía una buena vinculación con los demás eslabones de la cadena, pero al canalizar todo en una persona, no se lograba sacar los mejores resultados posibles en los procesos. Según mi parecer, se debería asignar responsabilidades en tareas específicas y lograr que no se solapen actividades que se llevan a cabo, por ejemplo, la Planta debería ser encargada de alistar los camiones, obtener CP; el encargado de la planta, debería dar seguimiento al cumplimiento de contratos; una persona en oficina debería ser la encargada de solicitar los cupos; porque si no terminan todos realizando las mismas tareas.

Contamos con un gran sistema, que nos permite obtener muy buena información. Pero creo que a veces es necesario simplificarlo un poco, por ejemplo, al momento de cargar una Liquidación, ya que, si cargamos el corredor y también el cliente, luego nos genera a posteriori una dificultad para lograr una vinculación al momento de que nos realicen un pago, o de vincular con canje. Entiendo que a veces la carga de tareas genera una cierta imposibilidad, pero creo que el estado de cobranzas y los controles de las cuentas corrientes deberían estar disponibles con mayor velocidad, debido a que el primero siempre es necesario para el funcionamiento de la empresa, y el segundo, debido a que en los canjes, debemos que abonar diferencias en US\$ cualquier retraso en la información nos genera una pérdida de dinero como consecuencia del constante aumento en el TC.

En cuanto a los análisis de costos, gastos y precios, entiendo que se venía realizando muy buena forma, y ahora con los nuevos puestos que se desarrollaron, vamos a lograr un plus en cuanto a análisis de estas variables que son tan determinantes al momento de realizar un negocio.

Los archivos legales de contratos, tiene un muy buen estudio, de una persona muy capaz (A veces con cierta demora, pero no genera problemas), por eso también está bueno que más personas de la empresa, logren obtener ese análisis de la parte legal, para como hablamos anteriormente poder descentralizar un poco las actividades, y lograr una mayor velocidad.

La información está actualizada, pero no creo que este actualizada en el momento justo. Para tomar decisiones, y poder realizar avances hay que contar con la información en el momento oportuno.

Los procesos que deberíamos incorporar, es darle un mayor seguimiento a aquellos contratos de canje que se realizan. No puede volver a pasar, que se haga un canje por productos, y por un olvido/descuido, nunca se confecciono el contrato, y tampoco lo teníamos en nuestra consideración.

2. *¿Cuáles crees que eran o siguen siendo los principales problemas vinculados al área de ventas de cereal? Suponga que el área ventas abarca desde la salida del cereal de la planta hasta la cobranza final.*

E1: Unifico la pregunta dos y tres.

Uno de los principales problemas fue y sigue siendo, pero en menor medida la falta de controles desde la planta a la hora de entregar el cereal, la falta de delimitación de responsabilidades a la hora del control del mismo.

Otro problema era el manejo de las cuentas canje, fue la falta de comunicación entre al área de ventas y la persona encargadas en compras de llevar estas cuentas, al día de hoy este tema se

maneja todo desde ventas, dejando a compras solo la carga de comprobantes para realizar un seguimiento más seguro.

Viendo la falta de carga de comprobantes, conciliación de cuentas y controles que faltaron en el año anterior, me parece que por el caudal de operaciones la persona que estuvo antes en el puesto no llego a hacer todo, lo cual este año no pude comprobar ya que no hubo tanto movimiento, pero si tendríamos que buscar soluciones alternativas para la próxima campaña.

Con respecto a la administración anterior y la actual, con el encargado de comercialización, es mucho más llevadero el control ya que me informa de manera oficial vía mail todas las operaciones, antes no era así, lo cual causaba infinidad de malos entendidos y falta de definición con los clientes en cuestiones de negociación.

La conciliación al día de los Bancos ayudo mucho a poder llevar las cuentas corrientes en orden y por ende hacer un seguimiento más seguro de las cobranzas y evitar demoras en los pagos.

En cuestiones de papelería relacionada a las sociedades del grupo, noto que se llevaba bastante desordenada la parte legal de la documentación, al día de hoy se cuenta con una persona que lo está ordenando, pero de igual forma esta falta de información actualizada en tiempo y forma nos genera demora con los legajos de las firmas para efectuar negociaciones.

E2: Uno de los puntos a mejorar, es la logística. Ahora con una persona en la planta posiblemente será mucho más eficiente, sumado al gran problema que tenemos con CP que se asignan a contratos indebidos, lo que generan problemas a la hora de organizarse.

La concentración de tareas en una persona, generalmente puede ser un problema. Ahora logrando una mayor diversificación, vamos a lograr un mayor control, y también varios puntos de vista, sobre una cosa particular.

3. *¿Cuáles fueron las actividades que en este tiempo mejoraron y ayudaron a lograr un mejor funcionamiento del área?*

E1: Véase pregunta dos.

E2: Como nombre en el punto anterior la diversificación de tareas, genero un mejor funcionamiento en el área, generando asignación de tareas especificadas a cada persona (Entiendo que tiene que ser mayor la diversificación), sumado a la incorporación de una persona muy capaz en la planta, lo cual genera un avance en la organización del área.

Aumentar los controles sobre los contratos, genero un aumento de valor en la empresa (Puede ser aún mayor), el control sobre las cuentas corrientes también fue de gran importancia.

4. *¿Cuáles son los riesgos inminentes que detecta usted vinculado a toda la operatoria vinculada que pueden afectar a la organización? ¿Qué medidas de acción recomendaría evaluar o implementar para minimizarlo?*

E1: Lo que me paso este año fue que con las personas que estaban antes cerrando los negocios, la comunicación no era del todo clara, ya que hubo dos contratos en particular que no se cargaron en el sistema y generaron una confusión a la hora de cumplir con las entregas, como estas personas en su momento no me pasaban la cantidad de kg que se cerraban por cliente, lo que yo hacía era sacar un reporte por contratos cargados, que iba actualizando semanalmente para que me dijeran si los kg por cliente correspondían a lo pactado, pero nos dimos que no se verifico esta información por parte de ellos y si faltaban boletos por ingresar en el sistema y había uno mal ingresado.

Una recomendación para esta nueva campaña seria, que, al momento de empezar con las entregas, tengamos una reunión entre las personas que pactan los negocios y controlemos en conjunto que los kg ingresados en los contratos por cliente sean los pactados, para evitar malos

entendidos, aunque al día de hoy con lo que son contratos que no son canjes es más llevadero ya que el comercial me informa de los Kg que va pactando continuamente.

Independientemente del trabajo de los auditores externos, me parece que en un futuro sería muy positivo tener una persona que se encargue de hacer auditorías internas, en el control de procedimientos, desarrollo de los mismos, actualización, ya que estaría en el día a día, además del control de stocks de bienes, productos e insumos de la empresa.

Por otro lado, y perdón si soy reiterativa, es necesario que cada puesto tenga una descripción, y un manual de procedimientos, para que cada persona tenga claros los límites de sus responsabilidades, eliminar malos entendidos y cumplir con una reglamentación en las actividades para no saltar pasos importantes en la operatoria de la empresa.

E2: Los riesgos inminentes son la cancelación de la deuda generada por canjes que se genera en US\$ (Afectado principalmente por variables externas a la empresa), y como sugerencia es lograr con la mayor velocidad posible, la conciliación y vinculación de las cta. Cte. para de esa formar (Dentro de lo posible) lograr la cancelación de la cuenta.

Otro riesgo, es la asignación de CP a contratos incorrectos, al igual que sacar CP a contratos donde ya se habían entregado todos (Gracias a dios, pudimos controlarlo). El sistema permitió colocar el límite, para que de esa forma no podamos sacar más CP a contratos ya cumplidos.

Anexo II

Resultados de las encuestas confeccionadas para determinar el perfil de riesgo de cada uno de los que fueron identificados para las actividades de comercialización y administración, y cobranzas. Junto al cuadro resumen, se deja en anexos las encuestas manuscritas.

ACTIVIDAD: Comercialización de la producción.		Entrevistado 1			Entrevistado 2			Entrevistado 3			Entrevistado 4			Ponderación		
Objetivos	Riesgos	Impacto	Ocurrencia	Valoración	Impacto	Ocurrencia	Valoración									
Cubrir o superar eficientemente los objetivos de precio de venta.	Desconocimiento del precio objetivo de cada tipo de grano a comercializar.	4	2	8	5	1	5	4	5	20	5	5	25	5	4	20
	Analizar una sola condición (precio), sin atender demás particularidades que influyen sobre él. (Comisión, descuentos, destino, etc.)	4	4	16	4	1	4	2	4	8	3	2	6	3	3	9
	Ausencia o inadecuada información sobre la evolución de precios en el mercado.	4	1	4	5	1	5	4	3	12	3	5	15	4	3	12
	Pérdida de oportunidades de negocios por inadecuado seguimiento del mercado.	3	3	9	5	3	15	3	4	12	3	5	15	3	4	12
	Preferencias comerciales hacia determinados clientes.	3	1	3	4	4	16	5	4	20	4	4	16	4	4	16
	Falta de competencias profesionales y habilidades de la o las personas a cargo.	4	2	8	4	2	8	3	5	15	3	5	15	3	4	12
	Conflicto de intereses entre los terceros y el comercial de la empresa.	4	3	12	3	4	12	5	3	15	5	3	15	5	3	15
Integrar objetivos comerciales con planificación productiva y financiera.	Comprometer más de lo que se espera producir a través contratos de venta o canje.	4	3	12	4	4	16	4	4	16	5	4	20	4	4	16
	Acordar la entrega del cereal en momentos en que no está disponible físicamente.	4	2	8	3	5	15	3	3	9	4	2	8	4	3	12
	Descalce financiero por inoportunidad de la venta.	4	3	12	4	2	8	3	3	9	4	3	12	4	3	12
Garantizar el cumplimiento en tiempo y forma de las condiciones establecidas por contrato.	Deficiencias en la comunicación con la administración de ventas para controlar la ejecución del contrato.	4	2	8	2	5	10	3	3	9	4	3	12	3	3	9
	Informalidad en la celebración de negocios. Se cierran de palabra y después se instrumentan.	5	2	10	3	4	12	4	3	12	3	4	12	4	3	12
	Condiciones no establecidas entre las partes, vicios contractuales.	4	3	12	4	4	16	3	4	12	3	3	9	3	4	12

ACTIVIDAD: Administración de ventas y cobranzas.		Entrevistado 1			Entrevistado 2			Entrevistado 3			Entrevistado 4			Ponderación		
Objetivos	Riesgos	Impacto	Ocurrencia	Valoración	Impacto	Ocurrencia	Valoración									
Mantener flujos de información actualizada que permita la puntual comunicación al personal correspondiente.	La información es presentada bajo formatos no uniformes y el nivel de detalle no es el adecuado.	4	2	8	2	3	6	3	3	9	3	3	9	3	3	9
	Información inexacta.	4	1	4	4	3	12	4	4	16	4	4	16	4	4	16
	Recursos insuficientes o inadecuados.	3	1	3	4	3	12	3	4	12	3	4	12	3	4	12
	Sistema de gestión no implementado adecuadamente.	3	1	3	4	4	16	4	3	12	4	3	12	4	3	12
	Las necesidades de información y el momento en que son necesarias no se comunican adecuadamente.	4	3	12	4	4	16	3	3	9	3	4	12	3	4	12
Garantizar que las operaciones mantengan las condiciones estipuladas.	Falta de revisión de condiciones preacordadas a la hora de firmar un contrato.	4	1	4	5	2	10	4	3	12	4	2	8	4	2	8
	Deficiencia en la comunicación con el comercial en cuanto a las condiciones negociadas.	4	3	12	4	4	16	4	3	12	4	3	12	4	3	12
	Inoportuno control de los comprobantes de la operación que hacen inviables los reclamos.	4	2	8	3	3	9	4	2	8	4	2	8	4	2	8
	Contratos celebrados de palabra no registrados.	5	2	10	4	4	16	5	3	15	5	2	10	5	3	15
Desarrollar planes que permitan gestionar el área y medir y evaluar la evolución del plan a su debido tiempo.	Ausencia de planificación con las que se puedan comparar los resultados obtenidos.	4	2	8	4	2	8	4	4	16	4	3	12	4	3	12
	Desconocimiento de los objetivos globales de la entidad y específicos del sector.	4	1	4	4	2	8	4	5	20	4	4	16	4	4	16
	Ausencia de mecanismos de medición que obstaculizan la gestión.	4	3	12	4	2	8	4	4	16	3	3	9	4	3	12
Garantizar la exactitud y totalidad de las cuentas a cobrar.	Registación inoportuna de comprobantes vinculados con ventas o descuentos.	4	2	8	4	4	16	4	3	12	4	3	12	4	3	12
	Desconocimiento de la causal y/o correspondencia de descuentos incluidos en las operaciones.	4	2	8	3	4	12	2	4	8	4	3	12	3	3	9
	Registros cruzados que dificultan el análisis cuando opera un intermediario.	4	4	16	4	4	16	3	3	9	3	4	12	3	4	12

ACTIVIDAD: Administración de ventas y cobranzas.		Entrevistado 1			Entrevistado 2			Entrevistado 3			Entrevistado 4			Ponderación		
Objetivos	Riesgos	Impacto	Ocurrencia	Valoración	Impacto	Ocurrencia	Valoración									
Agilizar las cobranzas.	Posible retraso de los depósitos por falta de planificación e inoportuna gestión interna.	4	3	12	5	3	15	2	4	8	2	4	8	3	4	12
Registrar con exactitud y totalidad los ingresos de efectivo en las cuentas a cobrar.	El dinero recibido no se comunica con precisión al departamento de ventas.	4	2	8	5	2	10	2	5	10	3	4	12	3	4	12
	Los cobros no se corresponden a las cantidades facturadas o no están adecuadamente imputados.	4	2	8	5	5	25	3	4	12	3	4	12	3	4	12
Conciliar libros y registros para garantizar coherencia.	Falta de correspondencia entre registros internos y de terceros.	4	2	8	4	4	16	4	3	12	4	3	12	4	3	12
	Inconsistencias entre información interna y la presentada a organismos de contralor.	4	2	8	4	4	16	5	5	25	4	4	16	4	4	16
	Modificaciones ulteriores a una presentación de información.	4	3	12	3	4	12	5	4	20	4	4	16	4	4	16

Para la ponderación de los perfiles se consideró lo siguiente:

Entrevistado 1 y 2: 10% cada uno, Entrevistado 3 y 4: 40% respectivamente. El porcentaje surge del tiempo de la persona en la empresa y la experiencia y conocimiento que detenta sobre el departamento de ventas.

ACTIVIDAD: Comercialización de la producción.				
Objetivos	Riesgos	Impacto	Ocurrencia	Valoración
Cubrir o superar eficientemente los objetivos de precio de venta.	Desconocimiento del precio objetivo de cada tipo de grano a comercializar.	4	Baja	8
	Analizar una sólo condición (precio), sin atender demás particularidades que influyen sobre él. (Comisión, descuentos, destino, etc.)	4	Alta	16
	Ausencia o inadecuada información sobre la evolución de precios en el mercado.	4	Muy baja	4
	Pérdida de oportunidades de negocios por inadecuado seguimiento del mercado.	3	Moderada	9
	Preferencias comerciales hacia determinados clientes.	3	Muy baja	3
	Falta de competencias profesionales y habilidades de la o las personas a cargo.	4	Baja	8
	Conflicto de intereses entre los terceros y el comercial de la empresa.	4	Moderada	12
Integrar objetivos comerciales con planificación productiva y financiera.	Comprometer más de lo que se espera producir a través contratos de venta o canje.	4	Moderada	12
	Acordar la entrega del cereal en momentos en que no está disponible físicamente.	4	Baja	8
	Descalce financiero por inoportunidad de la venta.	4	Moderada	12
Garantizar el cumplimiento en tiempo y forma de las condiciones establecidas por contrato.	Deficiencias en la comunicación con la administración de ventas para controlar la ejecución del contrato.	4	Baja	8
	Informalidad en la celebración de negocios. Se cierran de palabra y después se instrumentan.	5	Baja	10
	Condiciones no establecidas entre las partes, vicios contractuales.	4	Moderada	12
ACTIVIDAD: Administración de ventas y cobranzas.				

Objetivos	Riesgos	Impacto	Ocurrencia	Valoración
Mantener flujos de información actualizada que permita la puntual comunicación al personal correspondiente.	La información es presentada bajo formatos no uniformes y el nivel de detalle no es el adecuado.	4	Baja	8
	Información inexacta.	4	Muy baja	4
	Recursos insuficientes o inadecuados.	3	Muy baja	3
	Sistema de gestión no implementado adecuadamente.	3	Muy baja	3
	Las necesidades de información y el momento en que son necesarias no se comunican adecuadamente.	4	Moderada	12
Garantizar que las operaciones mantengan las condiciones estipuladas.	Falta de revisión de condiciones preacordadas a la hora de firmar un contrato.	4	Muy baja	4
	Deficiencia en la comunicación con el comercial en cuanto a las condiciones negociadas.	4	Moderada	12
	Inoportuno control de los comprobantes de la operación que hacen inviables los reclamos.	4	Baja	8
	Contratos celebrados de palabra no registrados.	5	Baja	10
Desarrollar planes que permitan gestionar el área y medir y evaluar la evolución del plan a su debido tiempo.	Ausencia de planificación con las que se puedan comparar los resultados obtenidos.	4	Baja	8
	Desconocimiento de los objetivos globales de la entidad y específicos del sector.	4	Muy baja	4
	Ausencia de mecanismos de medición que obstaculizan la gestión.	4	Moderada	12
Garantizar la exactitud y totalidad de los montos	Registración inoportuna de comprobantes vinculados con ventas o descuentos.	4	Baja	8
	Desconocimiento de la causal y/o			

Totalidad de las cuentas a cobrar.	correspondencia de descuentos incluidos en las operaciones.	4	Baja	8
	Registros cruzados que dificultan el análisis cuando opera un intermediario.	4	Alta	16
Agilizar las cobranzas.	Posible retraso de los depósitos por falta de planificación e inoportuna gestión interna.	4	Moderada	12
Registrar con exactitud y totalidad los ingresos de efectivo en las cuentas a cobrar.	El dinero recibido no se comunica con precisión al departamento de ventas.	4	Baja	8
	Los cobros no se corresponden a las cantidades facturadas o no están adecuadamente imputados.	4	Baja	8
Conciliar libros y registros para garantizar coherencia.	Falta de correspondencia entre registros internos y de terceros.	4	Baja	8
	Inconsistencias entre información interna y la presentada a organismos de contralor.	4	Baja	8
	Modificaciones ulteriores a una presentación de información.	4	Moderada	12

ACTIVIDAD: Comercialización de la producción.				
Objetivos	Riesgos	Impacto	Ocurrencia	Valoración
Cubrir o superar eficientemente los objetivos de precio de venta.	Desconocimiento del precio objetivo de cada tipo de grano a comercializar.	5	MB	5
	Analizar una sólo condición (precio), sin atender demás particularidades que influyen sobre él. (Comisión, descuentos, destino, etc.)	4	MB	4
	Ausencia o inadecuada información sobre la evolución de precios en el mercado.	5	MB	5
	Pérdida de oportunidades de negocios por inadecuado seguimiento del mercado.	5	M	15
	Preferencias comerciales hacia determinados clientes.	4	A	16
	Falta de competencias profesionales y habilidades de la o las personas a cargo.	4	B	8
	Conflicto de intereses entre los terceros y el comercial de la empresa.	3	A	12
Integrar objetivos comerciales con planificación productiva y financiera.	Comprometer más de lo que se espera producir a través contratos de venta o canje.	4	A	16
	Acordar la entrega del cereal en momentos en que no está disponible físicamente.	3	MA	15
	Descalce financiero por inoportunidad de la venta.	4	B	8
Garantizar el cumplimiento en tiempo y forma de las condiciones establecidas por contrato.	Deficiencias en la comunicación con la administración de ventas para controlar la ejecución del contrato.	2	MA	10
	Informalidad en la celebración de negocios. Se cierran de palabra y después se instrumentan.	3	A	12
	Condiciones no establecidas entre las partes, vicios contractuales.	4	A	16

ACTIVIDAD: Administración de ventas y cobranzas.

Objetivos	Riesgos	Impacto	Ocurrencia	Valoración
Mantener flujos de información actualizada que permita la puntual comunicación al personal correspondiente.	La información es presentada bajo formatos no uniformes y el nivel de detalle no es el adecuado.	2	M	6
	Información inexacta.	4	M	12
	Recursos insuficientes o inadecuados.	4	M	12
	Sistema de gestión no implementado adecuadamente.	5	A	16
	Las necesidades de información y el momento en que son necesarias no se comunican adecuadamente.	4	A	16
Garantizar que las operaciones mantengan las condiciones estipuladas.	Falta de revisión de condiciones preacordadas a la hora de firmar un contrato.	5	B	10
	Deficiencia en la comunicación con el comercial en cuanto a las condiciones negociadas.	4	A	16
	Inoportuno control de los comprobantes de la operación que hacen inviables los reclamos.	3	M	9
	Contratos celebrados de palabra no registrados.	4	A	16
Desarrollar planes que permitan gestionar el área y medir y evaluar la evolución del plan a su debido tiempo.	Ausencia de planificación con las que se puedan comparar los resultados obtenidos.	4	B	8
	Desconocimiento de los objetivos globales de la entidad y específicos del sector.	4	B	8
	Ausencia de mecanismos de medición que obstaculizan la gestión.	4	B	8
Garantizar la exactitud y totalidad de los cuantios	Registración inoportuna de comprobantes vinculados con ventas o descuentos.	4	A	16
	Desconocimiento de la causal y/o			

Totalidad de las cuentas a cobrar.	correspondencia de descuentos incluidos en las operaciones.	3	A	12
	Registros cruzados que dificultan el análisis cuando opera un intermediario.	4	A	16
Agilizar las cobranzas.	Posible retraso de los depósitos por falta de planificación e inoportuna gestión interna.	5	M	15
Registrar con exactitud y totalidad los ingresos de efectivo en las cuentas a cobrar.	El dinero recibido no se comunica con precisión al departamento de ventas.	5	B	10
	Los cobros no se corresponden a las cantidades facturadas o no están adecuadamente imputados.	5	MA	25
Conciliar libros y registros para garantizar coherencia.	Falta de correspondencia entre registros internos y de terceros.	4	A	16
	Inconsistencias entre información interna y la presentada a organismos de contralor.	4	A	16
	Modificaciones ulteriores a una presentación de información.	3	A	12

ACTIVIDAD: Comercialización de la producción.				
Objetivos	Riesgos	Impacto	Ocurrencia	Valoración
Cubrir o superar eficientemente los objetivos de precio de venta.	Desconocimiento del precio objetivo de cada tipo de grano a comercializar.	4	MA	
	Analizar una sólo condición (precio), sin atender demás particularidades que influyen sobre él. (Comisión, descuentos, destino, etc.)	2	A	
	Ausencia o inadecuada información sobre la evolución de precios en el mercado.	4	M	
	Pérdida de oportunidades de negocios por inadecuado seguimiento del mercado.	3	A	
	Preferencias comerciales hacia determinados clientes.	5	A	
	Falta de competencias profesionales y habilidades de la o las personas a cargo.	3	MA	
	Conflicto de intereses entre los terceros y el comercial de la empresa.	5	M	
Integrar objetivos comerciales con planificación productiva y financiera.	Comprometer más de lo que se espera producir a través contratos de venta o canje.	4	A	
	Acordar la entrega del cereal en momentos en que no está disponible físicamente.	3	M	
	Descalce financiero por inoportunidad de la venta.	3	M	
Garantizar el cumplimiento en tiempo y forma de las condiciones establecidas por contrato.	Deficiencias en la comunicación con la administración de ventas para controlar la ejecución del contrato.	3	M	
	Informalidad en la celebración de negocios. Se cierran de palabra y después se instrumentan.	4	M	
	Condiciones no establecidas entre las partes, vicios contractuales.	3	A	

ACTIVIDAD: Administración de ventas y cobranzas.

Objetivos	Riesgos	Impacto	Ocurrencia	Valoración
Mantener flujos de información actualizada que permita la puntual comunicación al personal correspondiente.	La información es presentada bajo formatos no uniformes y el nivel de detalle no es el adecuado.	3	M	
	Información inexacta.	4	A	
	Recursos insuficientes o inadecuados.	3	A	
	Sistema de gestión no implementado adecuadamente.	4	M	
	Las necesidades de información y el momento en que son necesarias no se comunican adecuadamente.	3	M	
Garantizar que las operaciones mantengan las condiciones estipuladas.	Falta de revisión de condiciones preacordadas a la hora de firmar un contrato.	4	M	
	Deficiencia en la comunicación con el comercial en cuanto a las condiciones negociadas.	4	M	
	Inoportuno control de los comprobantes de la operación que hacen inviables los reclamos.	4	B	
	Contratos celebrados de palabra no registrados.	5	M	
Desarrollar planes que permitan gestionar el área y medir y evaluar la evolución del plan a su debido tiempo.	Ausencia de planificación con las que se puedan comparar los resultados obtenidos.	4	A	
	Desconocimiento de los objetivos globales de la entidad y específicos del sector.	4	MA	
	Ausencia de mecanismos de medición que obstaculizan la gestión.	4	A	
Garantizar la exactitud y totalidad de los cuentes	Registración inoportuna de comprobantes vinculados con ventas o descuentos.	4	M	
	Desconocimiento de la causal y/o			

Totalidad de las cuentas a cobrar.	correspondencia de descuentos incluidos en las operaciones.	2	A	
	Registros cruzados que dificultan el análisis cuando opera un intermediario.	3	M	
Agilizar las cobranzas.	Posible retraso de los depósitos por falta de planificación e inoportuna gestión interna.	2	A	
Registrar con exactitud y totalidad los ingresos de efectivo en las cuentas a cobrar.	El dinero recibido no se comunica con precisión al departamento de ventas.	2	MA	
	Los cobros no se corresponden a las cantidades facturadas o no están adecuadamente imputados.	3	A	
Conciliar libros y registros para garantizar coherencia.	Falta de correspondencia entre registros internos y de terceros.	4	M	
	Inconsistencias entre información interna y la presentada a organismos de contralor.	5	MA	
	Modificaciones ulteriores a una presentación de información.	5	A	