



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS



ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

TRABAJO FINAL

**Análisis de las funciones de gestión de empresa mayorista de tabaco y artículos de
parafernalia para un mejor control interno en Córdoba Capital.**

Autora: Cra. Romina Peralta Lobo

Tutor: Dra. Eliana Werbin

Año 2023



Análisis de las funciones de gestión de empresa mayorista de tabaco y artículos de parafernalia para un mejor control interno en Córdoba Capital by Romina Peralta Lobo is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente a mi tutora Dra. Eliana Werbin por su predisposición a lo largo del desarrollo del trabajo. Aportando sus conocimientos y experiencia. Como así también a los profesores y profesionales que formaron parte de esta especialización en Contabilidad Superior y Auditoría.

Al profesor Dr. Juan Arguello, quien nos acompañó en la instancia final de este trabajo, aportando su sabiduría.

Gracias a Judith y a las demás secretarías de la Escuela de Graduados, que nos brindaron su atención y acompañamiento.

DEDICATORIA

Agradezco a mi familia por permitirme priorizar el estudio, para crecer como persona y como profesional. Por apoyarme en cada proyecto que decido emprender.

Gracias a mis compañeros de la especialización por la compañía hasta en los últimos pasos, cada uno con distintas rutinas, edades, ciudades. Especialmente al Grupo Siete, que fue el primer grupo de trabajo de la Especialización, que entablamos un gran equipo de trabajo y de motivación en el transcurso de este camino.

RESUMEN

En el presente trabajo se analizaron los elementos de control interno que existen en una empresa mayorista de tabaco y accesorios para el fumador. Esta empresa tiene un control interno deficiente, tiene falta de estructura formal y debilidades en el uso de herramientas de gestión. Se pretende proponer mejoras en el diseño organizacional para alcanzar los objetivos propuestos. De la información interna analizada encontramos clientes inexistentes, clientes que compran en nombre de otro, artículos que se ofrecen sin tener stock, falta de capacitación a los empleados al ingresar a la empresa. Se propone crear el puesto de auditoría interna para realizar y supervisar las operaciones diarias. También se propone implementar un manual de procedimientos con un detalle de responsabilidades, tareas, importancia de cada puesto de trabajo.

Palabras clave: Sistema de control interno. Cuadro de mando integral. Empresa importadora de tabaco. Información de gestión.

ABSTRACT

In the present work, the internal control elements that exist in a wholesale company of tobacco and accessories for the smoker were analyzed. This company has deficient internal control, lacks a formal structure, and weaknesses in the use of management tools. It is intended to propose improvements in the organizational design to achieve the proposed objectives. From the internal information analyzed we find non-existent customers, customers who buy on behalf of another, items that are offered without having stock, lack of training for employees when entering the company. It is proposed to create the internal audit position to perform and oversee daily operations. It is also proposed to implement a procedures manual with a detail of responsibilities, tasks, importance of each job.

Keywords: Internal control system. Balanced scorecard. Tobacco import company.
Management information

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. METODOLOGÍA	3
2.1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre sistema de función de auditoría en una PyMe... 3	3
2. 2. Estudio descriptivo sobre la empresa mayorista de venta de tabaco. 3	3
2.2.1. Unidad de Análisis:..... 3	3
2.2.2. Variables e indicadores: 3	3
2.3. Técnicas implementadas:..... 4	4
2.4. Evaluación diagnóstica del sistema de gestión de la empresa y diseño de lineamientos para su control interno. 4	4
2.4.1. Diagnóstico de la empresa en general: 4	4
2.4.2. Diseño de lineamientos para el control interno: 4	4
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN..... 6	6
3.1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre sistema de función de auditoría en una Pyme... 6	6
3.1.1. ¿A qué nos referimos con control interno? 6	6
3.1.2. Informe COSO II: componentes del control interno. 7	7
3. 2. Estudio descriptivo sobre la empresa mayorista de venta de tabaco. 11	11
3.2.1. Unidad de Análisis:..... 11	11
3.2.2. Variables e indicadores: 12	12
3.4. Evaluación diagnóstica y diseño de lineamientos para su control interno..... 17	17
3.4.1. Diagnóstico de la situación de la empresa..... 17	17
3.4.2. Diseño de los lineamientos para el control interno 19	19
3.4.2.1. Propuesta de lineamientos generales:..... 19	19
4. CONCLUSIÓN	21
5. BIBLIOGRAFÍA..... 23	23
6. ANEXOS	24
6.1. ANEXO I: Entrevista al dueño de la empresa. 24	24
6.2. ANEXO II: Entrevista al encargado de Cuentas Corrientes y Cobranzas 25	25
6.3. ANEXO III: Entrevista al encargado de depósito: 27	27

1. INTRODUCCIÓN

El objeto problema de este trabajo consiste en las dificultades operativas, en especial las vinculadas a la toma de decisiones. Desarrollaré el caso práctico de una empresa radicada en la Ciudad de Córdoba, la cual realiza venta mayorista y minorista de tabaco y accesorios para el fumador. La empresa tiene serias dificultades en el desarrollo de los procesos, ya que centraliza los procesos en pocas personas.

Durante la pandemia, la empresa tuvo un gran crecimiento debido a la alta demanda del rubro. A raíz de esto se generaron operaciones de ventas más voluminosas en cantidades y montos, llegando a clientes de todo el país.

Para poder dirigir una empresa es clave la administración, la planeación prospectiva, la planeación estratégica y la logística. Con la falta de alguno de estos elementos, no se garantiza estabilidad.

La planeación prospectiva nos ayuda a plasmar el futuro que es incierto y con posibles nuevos actores mientras que la planeación estratégica nos permite conocer las variables internas y externas para poder formular los propósitos que vamos a perseguir. Todo esto lo vemos teniendo en cuenta a la empresa como un todo, como así también a cada área de la organización.

Por último, la logística nos permite dar un agregado de valor e integrar todos los procesos de la cadena de valor hasta llegar a los clientes. Desde el inicio al fin del servicio (Sánchez Quintero 2003).

Para poder diseñar un buen control interno se tiene en cuenta una óptica integral de sistemas y las recomendaciones que nos provee el informe COSO. Poniendo énfasis en la estructura de la organización y el control de ciertas áreas operativas (Norka 2005).

Finalmente se debe evaluar el sistema de control interno, de cumplimiento en todas las organizaciones, para contribuir a un mejor control administrativo y contable.

Se busca brindar información para la correcta toma de decisiones y posterior control con el fin de obtener una retroalimentación constante, buscando la mejora continua (Vega de la Cruz y otros 2017).

El objetivo de este trabajo final fue analizar las funciones de gestión de empresa mayorista de tabaco y artículos de parafernalia de Córdoba Capital para mejorar sus procesos.

2. METODOLOGÍA

2.1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre sistema de función de auditoría en una PyMe.

Se llevó a cabo en base a:

- Castañeda Parra (2014)
- Informe COSO
- Molina Sánchez y otros (2014).
- Sánchez Quintero (2003)
- Vega de la Cruz y otros (2017)
- Vilorio, Norka (2005)

2. 2. Estudio descriptivo sobre la empresa mayorista de venta de tabaco.

2.2.1. Unidad de Análisis:

Está conformado por un depósito mayorista que realiza ventas a todo el país y tres locales minoristas en la ciudad de Córdoba. Empresa que comercializa artículos para fumar y tabaco.

2.2.2. Variables e indicadores:

- Estructura organizativa de la empresa: Organigrama.
- Políticas y Estrategias: Relevamiento de la misión, visión, objetivos y estrategias.
- Objeto social: Comercialización de tabaco y artículos de parafernalia para fumadores.
- Infraestructura de la empresa, instalaciones, locales comerciales.
- Sistema de gestión contable.
- Sistema de gestión de ventas minoristas.
- Sistema de gestión de ventas mayoristas.
- Sistema de compras nacionales.
- Sistema de compras internacionales.

- Información sobre gestión contable.
- Recursos humanos: Composición del personal (cantidad y funciones).
- Fuentes de financiamiento: medios de financiamiento disponibles para el desarrollo de las actividades de comercio exterior e inversión en máquinas productivas.
- Procesos: Relevamiento de los principales procesos.
- Principales indicadores económicos-financieros susceptibles de obtener sobre la base de la información contenida en los Estados Contables de la empresa.

2.3. Técnicas implementadas:

- Se efectuaron inspecciones oculares en los locales minoristas y en el depósito mayorista.
- Se revisó la documentación y se analizaron los estados contables.
- Se realizaron observaciones directas simples en las distintas áreas de la empresa.
- Se realizaron entrevistas a miembros de la empresa.

2.4. Evaluación diagnóstica del sistema de gestión de la empresa y diseño de lineamientos para su control interno:

2.4.1. Diagnóstico de la empresa en general:

Se analizaron las actividades que realiza la empresa a diario. Se detectaron que los procesos no están bien definidos y detallados. Los empleados intervienen en varios procesos a la vez, no hay puntos de control, no se supervisan las tareas. No tienen en claro los objetivos organizacionales.

2.4.2. Diseño de lineamientos para el control interno:

A partir del diagnóstico realizado, se procede a establecer los ejes para confeccionar un manual de procedimientos, el cual será útil para un sistema de gestión interno.

Para cumplir con los objetivos planteados, primero se va a explorar toda la bibliografía que nombramos anteriormente en profundidad. En caso de que algún tema no esté contemplado, se adicionará al listado. En segunda instancia se va a recopilar información interna de la empresa y de distintas áreas de trabajo. Con el fin desarrollar los contenidos mínimos para confeccionar un manual de procedimientos interno tal que se pueda:

- Estandarizar tareas y procedimientos.
- Incluir un análisis comprensivo del procedimiento.
- Ser prescriptivo y descriptivo.
- Establecer límites de acción.
- Dicho manual deberá estar escrito y deberá ser dado a conocer al personal actual para su pronta puesta en marcha. Además, se deberá formalizar para que los nuevos empleados ingresen conociendo el mismo.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre sistema de función de auditoría en una Pyme.

Esta metodología se desarrolla en base a los aportes y conceptos desarrollados en el informe del Committee of Sponsoring Organizations COSO. Sumando como pilares fundamentales los aportes de los demás autores.

3.1.1. ¿A qué nos referimos con control interno?

El informe COSO propone la siguiente definición para responder a este interrogante:

“Los controles internos se diseñan e implantan con el fin de detectar, en un plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos para cada empresa y de prevenir cualquier evento que pueda evitar el logro de los objetivos, la obtención de información confiable y oportuna y el cumplimiento de leyes y reglamentos”

Viloria Norka (2005) toma esta definición de control interno considerándolo como un plan integral de la organización recomendando lo siguiente:

- Que este control se adapte a las necesidades particulares.
- Garantizar seguridad razonable frente a la protección de sus activos.
- Que genere eficiencia y eficacia en sus operaciones de confiabilidad a la información financiera.
- Que cumpla con la ley y normativa vigente.

El cumplimiento de los objetivos de control interno favorece la supervivencia y éxito de la organización en el tiempo.

Según nos plantea Castañeda Parra (2014), el control interno constituye un conjunto de reglas de operatividad definidas por la empresa tal como un reglamento para las operaciones. Agrega que establecer un control interno basado en el Informe COSO permite entender al control como una herramienta de la administración ejecutada dentro

de las operaciones y con presencia en múltiples procesos como la planificación, dirección y gestión.

En toda organización para poder alcanzar los objetivos se debe cumplir con un mínimo de reglas. Las cuales forman parte del control interno, siendo responsable la gerencia de su puesta en marcha. Hay factores que inciden en el funcionamiento del control interno: no diseñar el mismo con la óptica de un sistema, no tener en cuenta las recomendaciones del informe COSO, no visualizar al sistema de control interno de manera integral.

3.1.2. Informe COSO II: componentes del control interno.

El Informe COSO II desarrolla 5 componentes del control interno. cuya evaluación en las empresas bajo análisis, permite obtener un diagnóstico de la situación actual del control interno, establecer posibles medidas correctivas o establecer los lineamientos de mejora al sistema de control.

3.1.2.1 Estructura organizacional:

La evaluación del ambiente, nos permite conocer el entorno en el cual se desarrollan las operaciones, el contexto. Si éste es o no adecuado para aplicar control. Tiene relación estrecha con la integridad, la competencia, los valores éticos que tienen los accionistas (Norka; 2005). No es lo mismo una estructura vertical y que se respetan las líneas de autoridad. A una empresa con estructura informal.

Para el análisis del control interno de la empresa del caso, se realizaron entrevistas al personal que trabaja, teniendo en cuenta:

- Integridad y valores éticos: hay procesos y plazos preestablecidos, aunque se detectan muchos clientes amigos, en los cuales no se respetan los plazos de pago, hay prioridad en el orden de los pedidos de ellos.
- Compromiso y competencia profesional: hay muchos empleados desmotivados, que trabajan con poco compromiso. La mayoría de los empleados cumplen tareas operativas que no necesitan de tener muchos estudios académicos. Los jefes y

gerentes, tienen poca empatía, no se involucran mucho con el personal. Falta de capacitación al personal.

- Existencia de manual de procedimientos y funciones: no se encontraron registros escritos. Solo órdenes verbales de las tareas.
- Situaciones irregulares que no deben ocurrir: ingreso de nuevos empleados por ser familiares o ingresos arbitrarios por parte del dueño de la empresa. Dejando de lado un proceso de selección de personal según sus capacidades.

3.1.2.2 Evaluación del riesgo:

¿Qué entendemos por Riesgo?

Norka describe el riesgo como la causa por la cual es probable que no se logren los objetivos y nos describe dos riesgos:

- Riesgo inherente: los riesgos propios de las actividades que desarrolla la organización.
- Riesgo de control: cuando internamente hay una alteración en las actividades.

La evaluación del riesgo, nos permite identificar y analizar aquellos factores que repercuten en el logro de los objetivos. Cuando se puede determinar mecanismos que den alerta sobre los cambios en las condiciones externas e indiquen cómo se va a administrar y controlar esos cambios, con las intenciones de prevención y minimizar las posibilidades de ocurrencias para poder tomar decisiones más eficientes.

En esta empresa en particular al importar muchos productos desde el exterior, tiene que estar pendiente de las decisiones macroeconómicas de cada momento, de cómo varía el dólar, de nuevas regulaciones y de las políticas del gobierno.

Castañera Parra, propone evaluar los riesgos como parte del proceso de planificación. De manera puntual, en relación al circuito de compras podemos identificar 3 riesgos:

- Riesgo operativo: interrupciones y demoras en los ingresos de mercadería importada.

- Riesgo Financiero: cambios en el tipo de cambio, disponibilidad de divisas para los pagos, plazos de pagos, condiciones de pagos.
- Riesgo de reputación: pueden existir cuellos de botella en la entrega de la mercadería vendida. En este rubro particular en donde el impuesto interno al cigarrillo y los derivados del tabaco se actualiza cada tres meses. (Marzo - Junio- Septiembre- Diciembre). En el mes inmediato anterior, existe un exceso de facturación, en donde se promete la entrega en las semanas siguientes, cuando se produce el tabaco de marca propia.

3.1.2.3 Actividades de control:

Son aquellos procedimientos a implementarse que tienen como fin dar cumplimiento a las acciones indicadas por la gerencia para el control de los riesgos. (Parra).

Las actividades de control deben estar incluidas en cada actividad operativa y diseñadas según el tipo de empresa. Es por ello, para determinar los lineamientos de control interno en la empresa importadora mayorista, luego de identificar las actividades de control que se practican, se consideraron las siguientes actividades:

- Aprobaciones y autorizaciones por parte de un supervisor.
- Verificaciones y conciliaciones.
- Revisiones de rentabilidad operativa según sea el productos importados o fabricados
- Salvaguardar los activos
- Segregación de funciones.
- Determinación de funciones y responsabilidades.

Según el estudio realizado por Norka, se puede mencionar al control de desempeño y procesamiento de la información como las actividades de control más comunes. Esto sucede, en detrimento de la segregación de funciones (autorizaciones, registro y custodia) lo cual, va en contra del principio de salvaguardar los activos, objeto del control interno.

3.1.2.4 Información y comunicación:

En este componente comprende procedimientos para proporcionar información para la toma de decisiones a través del sistema de información y permiten una comunicación interna y externa asertiva, eficaz y eficiente.

Norka nos plantea como la eficacia en la comunicación de la información como clave del aprendizaje organizacional. Tomando en cuenta la información proveniente de los registros contables y además entre los distintos niveles organizacionales, delegación de funciones, documentación de operaciones, competencia del personal.

En la empresa analizada observamos que tiene sistema de gestión, que comprende el depósito mayorista y los tres locales minoristas. Utilizado para llevar a cabo las tareas de actualización de costos, precios, ingreso de mercadería, control de stock, y además realizar los procesos de facturación. En pocos minutos se obtiene información de los informes.

3.1.2.5 Supervisión y seguimiento:

Norka nos comenta el concepto de “Mejora continua” dentro de este elemento. Realizando seguimiento periódico o permanente al control implementado, mediante evaluaciones que nos permitan identificar las desviaciones para poder realizar los cambios necesarios. El resultado hecho por Norka arroja que las debilidades más comunes del control interno son:

- Falta de planes o manuales de funciones de los empleados y falta de conocimiento de los objetivos organizacionales.
- Líneas de autoridad y comunicación inciertas.
- Escasa segregación de funciones.
- Falta de control de los activos organizacionales.
- Confusión entre la entidad o figura jurídica de la organización y sus dueños o socios.

- Percepción del sistema contable como un ente independiente en lugar de como un factor que interactúa en la organización.

Estos aspectos junto con una correcta definición de los indicadores, son fundamentales para el control interno óptimo de una empresa. Aplicados para evaluar el desempeño del personal, desarrollo de las actividades de control aplicadas a la operatoria del día a día de la empresa.

Luego de realizar el estudio bibliográfico, se realizaron entrevistas a referentes de la empresa. En tres ópticas fundamentales: desde una visión desde el dueño de la empresa (ANEXO I), desde una visión de quien realiza la tarea de cobranza y cuenta corriente (ANEXO II) y una tercera visión del área del encargado del depósito mayorista (ANEXO III).

Al trabajar dentro de la empresa desde el área de compras, ser Contadora Pública y estar estudiando la especialización en Contabilidad Superior y Auditoría, cuento con muchas herramientas para realizar este análisis. Para poder realizar un diagnóstico inicial y evaluar las tareas de control interno que se realizan y las que se podrían recomendar hacer según las recomendaciones del Informe Coso. Para poder determinar los lineamientos generales de control interno, la estructura y su actividad realizada.

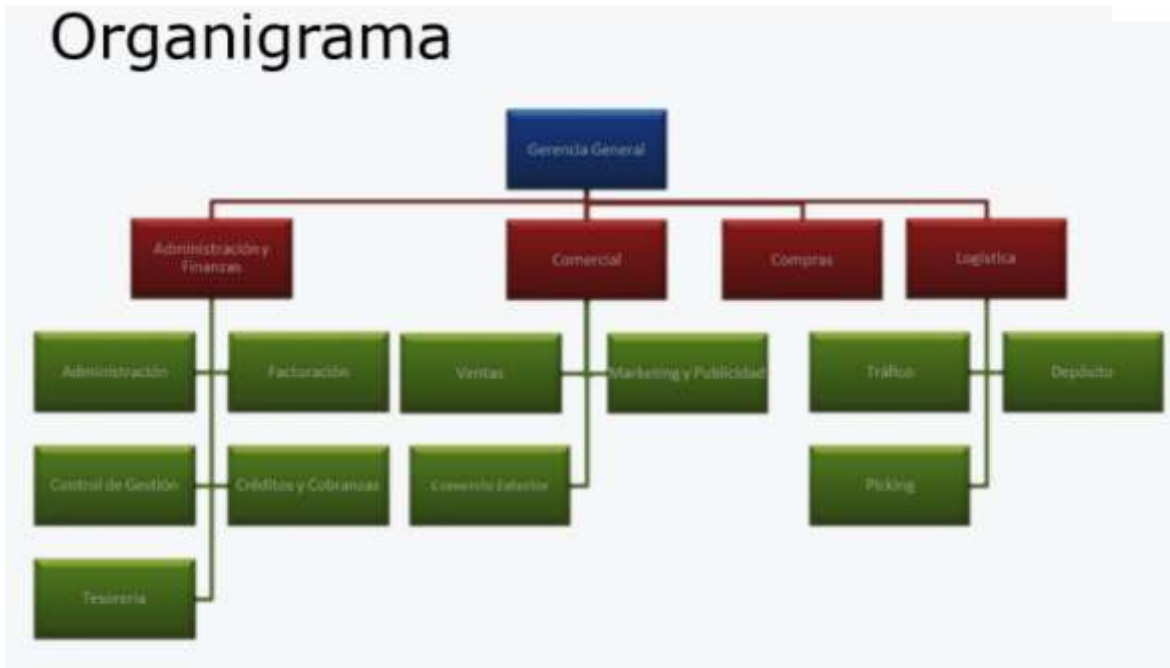
3. 2. Estudio descriptivo sobre la empresa mayorista de venta de tabaco.

3.2.1. Unidad de Análisis:

Está conformado por un depósito mayorista que realiza ventas a todo el país y tres locales minoristas en la ciudad de Córdoba. Empresa que comercializa artículos para fumar y tabaco, referente en este rubro.

3.2.2. Variables e indicadores:

3.2.2.1. Estructura organizativa de la empresa: Tomamos el organigrama que posee la empresa. Con las distintas áreas que la conforman. En esta imagen se puede observar que sólo se tiene en cuenta la actividad mayorista de la empresa. No contempla la actividad minorista de los locales al público.



Organigrama brindado por la empresa, utilizado para una presentación institucional.

3.2.2.2. Políticas y Estrategias: Relevamiento de la misión, visión, objetivos y estrategias.

El dueño de la empresa tiene una actividad muy presente en la misma, y participa de todas las decisiones. Depende mucho de su criterio. No tiene definida formalmente la visión, objetivos y estrategias de la compañía.

3.2.2.3. Objeto social:

Comercialización de tabaco y artículos de parafernalia para fumadores. La empresa realiza la venta al por mayor de productos importados desde el exterior de papeles, filtros, accesorios, encendedores para fumar. Y además realizan el proceso artesanal de fabricación de tabaco para armar. El proceso consiste en comprar el tabaco a granel, le aplican esencias para agregarle sabor y manualmente se llena, pesa y cierra cada unidad de producto.

3.2.2.4. Infraestructura de la empresa, instalaciones, locales comerciales.

El depósito mayorista se encuentra en un parque logístico industrial de la Ciudad de Córdoba en donde es muy fácil el acceso de camiones, transportes y clientes que vienen del interior. Los locales minoristas se encuentran ubicados estratégicamente en la Ciudad de Córdoba Capital. En la zona de Güemes y Micro Centro en donde concurren muchos turistas que pasean. Y el tercer local se encuentra en un Mall de zona norte, donde el nivel socioeconómico de los clientes es más elevado.

3.2.2.5. Sistema de gestión contable:

La empresa tiene un estudio contable externo, que se dedica a hacer los asientos contables, libros y balances que necesita la empresa de manera formal.

3.2.2.6. Sistema de gestión de ventas minoristas:

Este sistema está vinculado con el sistema de gestión, donde se procesan las ventas de todos los días. Se recibe la información que opera la sucursal mayorista con cambios de precios, envío de mercadería con pedidos semanales. Que los propios vendedores de cada local, demandan según las ventas realizadas en la semana o los pedidos que le realizan los clientes frecuentes.

3.2.2.7. Sistema de gestión de ventas mayoristas.

Los vendedores mayoristas toman los pedidos mediante WhatsApp y luego cargan en el sistema notas de pedidos. Se busca llevar todo el tráfico de clientes a que de manera independiente hagan los pedidos por la página web, con sus usuarios mayoristas. Esta página web, replica en el sistema una nota de pedido para iniciar el proceso de venta.

Cada vendedor según el volumen y frecuencia de compra, gestiona un descuento para que obtenga el cliente con autorización del dueño de la empresa.

3.2.2.8. Sistema de compras nacionales.

Hay un comprador que realiza esta tarea. Se contacta con los proveedores de distintos rubros: distribuidores de bebidas, importadores de juegos, regalería, etc.

Otros colegas que venden diferentes marcas de tabacos, para abastecer a los locales minoristas. Ya que los tres negocios son prestigiosos por la variedad de productos del rubro de tabaquería.

Se realiza control de stocks en las sucursales, se repone mercadería, se actualizan los costos y los precios.

Se consulta la disponibilidad que tienen los proveedores y la necesidad de la empresa. Se estima comprar mercadería para cubrir la demanda de 3 meses en el futuro, analizando la rotación que tiene la mercadería. Al necesitar condiciones necesarias de humedad los tabacos no se pueden comprar en exceso, además tiene que tener cierta atención y cuidado para que no se pierda la mercadería. Una vez que el pedido está cotizado por el proveedor, se solicita el pago al Contador Interno de la empresa, que es quien efectiviza el pago mediante transferencia o emisión de e-cheq.

En este caso puntual es positivo el control cruzado: que una persona realice el pedido y que un tercero realice el pago luego de que la factura esté ingresada y cargada en el sistema. Para evitar compras ficticias.

3.2.2.9. Sistema de compras internacionales.

Este proceso es ejecutado por el Contador que realiza las gestiones correspondientes con el comercio exterior. Realizando los pedidos, autorizando los despachos para poder importar la mercadería. Interactúa con proveedores, traductores, despachantes de aduana, con el agente del banco en donde la empresa tiene cuenta.

Esta tarea se realiza de la mano del dueño, quien tiene en mente los pedidos a realizar.

Es una tarea interdisciplinaria, compleja y que necesita mucha paciencia, ya que muchas veces depende de las políticas del país.

3.2.2.10. Recursos humanos:

La empresa carece de un área de recursos humanos. No hay una persona idónea que realice las actividades de apoyo para el personal.

Las entrevistas están comandadas por el dueño de la empresa y dependiendo del puesto a cubrir, con algún miembro del área. Hay muchas recomendaciones de familiares y amigos de los empleados en nómina. Las novedades de cada empleado se reportan a administración en donde se reciben los certificados, se registran las horas extras trabajadas. Cuando los operarios tienen necesidad de algún recurso, de algún insumo se dirigen a administración, quien responde a la demanda del momento.

En el depósito central hay 25 empleados. Comprende a administrativos, a vendedores mayoristas, operarios de producción y de armado y despachos de pedidos.

En los locales hay cinco vendedores minoristas en donde van cubriendo los horarios semanales de las tres sucursales.

La liquidación de sueldo la realiza el estudio contable externo todos los meses.

3.2.2.11. Fuentes de financiamiento: medios de financiamiento disponibles para el desarrollo de las actividades de comercio exterior e inversión en máquinas productivas.

En el pasado se tomaron préstamos para la compra de rodados, para invertir en los locales, pero la principal fuente de financiamiento son los ahorros que se generaron durante los años de trabajo. Esta actividad en los últimos años tuvo una gran expansión, gracias a la pandemia.

3.2.2.12. Procesos: Relevamiento de los principales procesos.

Los principales procesos no están escritos, ni estandarizados en la empresa. Generalmente cuando un empleado deja de trabajar, antes de irse capacita al empleado nuevo que lo va a reemplazar. Caso contrario se guía con la información que recauda del sistema, de las facturas de compras viejas, de las explicaciones verbales de los demás compañeros, del superior que esté en ese lugar o directamente con el dueño.

3.2.2.13. Principales indicadores económicos-financieros susceptibles de obtener sobre la base de la información contenida en los Estados Contables de la empresa.

La contabilidad no es una información confiable en este caso, porque hay muchas operaciones que no se informan a la contabilidad tampoco se asignan según cada unidad de negocio. Sino que se toma en general, a fines impositivos principalmente.

Los indicadores que se toman en cuenta por ser mayorista, son las unidades de tabaco de marca propia vendidas. Ya que la demanda no es lineal en el año. Depende del clima y además depende de los meses en donde el impuesto interno cambia, se actualiza. Ya que es una porción importante del costo del producto.

3.4. Evaluación diagnóstica y diseño de lineamientos para su control interno.

3.4.1. Diagnóstico de la situación de la empresa

Como resultado de la evaluación realizada en los componentes de control interno en la empresa, podemos identificar un control interno muy deficiente.

Dicho control no se encuentra plasmado formalmente en la empresa. No es tenido en cuenta en la operatoria del día a día de la empresa. El control de cada actividad depende del autocontrol que tenga cada empleado a la hora de hacer su trabajo. Depende de la capacidad y criterio de cada uno.

Realizando este diagnóstico podemos confirmar lo que nos plantea Castañeda Parra (2014) sobre control interno en las pequeñas empresas.

- El control interno en la pequeña empresa es deficiente con excepción del componente de información y comunicación. En relación a esta excepción, cabe aclarar, que en las empresas analizadas:

- En este caso la comunicación se realiza de manera verbal entre el personal. Al no estar bien definidas las funciones y tareas asignadas, muchas veces este mensaje no llega a destino. Generando así esfuerzos duplicados o personal que no se hace responsable de la tarea, porque es de otra área o porque no le compete.

- Cuando la información es de fácil acceso para todos los miembros de la empresa, se puede utilizar para una correcta toma de decisiones en todos los niveles. Y se puede constatar y preguntar sin miedo, el porqué de lo decidido.

- El control interno no es usado estratégicamente, no se puede asegurar que la ejecución de las operaciones y actividades sean efectivas logrando los objetivos de la empresa.

- Al no tener documentada la información de manera formal. Los procedimientos, los procesos están personificados por los empleados que la realizan. Siendo imposible una medición, una verificación y control de las tareas. No se pueden tomar medidas correctivas para mejorar los resultados. No se puede medir el desempeño.

- No hay indicadores que permitan evaluar los cambios y mejoras: la gerencia no establece indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño del personal, de las operaciones y tareas llevadas a cabo. Aunque existan mejoras no es posible ver el impacto real. Los empleados pueden demostrar resistencia o falta de interés ante los cambios.

- Falta de segregación de tareas y responsabilidades: En la mayoría de las pymes todos hacen un poco de todo en las tareas. No delimita responsabilidad, sumando tareas diariamente y descuidando las tareas por las cuales si son asignadas a cada uno.

- Falta de seguimiento y revisión periódica de los procesos por parte de los responsables: Al estar resolviendo las demandas de trabajo, según el orden de prioridad o de urgencia sobre la marcha. No se puede evaluar la calidad, el desempeño, las dificultades o inconvenientes, actividades críticas por parte de los responsables de cada área. Estas evaluaciones si se logran concretar se realizan en tarde que no permiten realizar mejoras efectivas y continuas sobre la gestión.

Existen fuertes deficiencias, establecidas por Castañeda Parra (2014), cuando las empresas llevan adelante algún mecanismo de control:

- Falta control físico de activos:

Se realizan arquezos de caja del efectivo generado en las cobranzas al contado, porque se entrega al dueño de la empresa. Pero no se realizan conciliaciones bancarias como corresponde ya que se trabaja con tres bancos simultáneamente.

Tampoco se controlar el cobro de las liquidaciones de las cobranzas en las tarjetas de crédito y débito de los locales minoristas.

No hay un procedimiento formal que encuadre esta tarea de tesorería.

-En cuanto a las herramientas de trabajo, son muy precarias. Los materiales e insumos se van comprando sobre la marcha, dependiendo de la persona responsable que lo hace mensualmente. Los empleados carecen de uniforme que los identifique como tales.

- Falta de presupuestario de metas: no existe un presupuesto asignado para cada tarea o función. Se va solicitando sobre la marcha.

En el año se realizan eventos en el rubro de la parafernalia, donde la marca lidera el mercado y por cuestión de no tener presupuesto, no se concurre o es mínima la participación.

3.4.2. Diseño de los lineamientos para el control interno

Muchas veces implementar un sistema de control muy teórico, puede no ser la solución a los problemas. Genera demoras, no es práctico, entorpece el trabajo que se realiza, genera más burocracia y trabas. Por estos motivos hay que adaptar este proceso a cada empresa, conocer a la empresa para realizar la propuesta de los lineamientos de control interno.

Estos lineamientos, van a lograr mecanismos de control que nos permitan alcanzar los objetivos planteados, realizando ajustes y mejoras en los desvíos que se detecten. En tiempo y forma para poder tomar decisiones más acertadas.

3.4.2.1. Propuesta de lineamientos generales:

1) Establecer por escrito la Visión, Misión, Valores y Objetivos de la organización. Darlo a conocer a los antiguos empleados y a los nuevos empleados que se incorporen en el futuro a la empresa. Además, una estrategia que permita llegar a ellos.

2) Definir una clara estructura simplificada y funcional, adaptada a las distintas operaciones que se realizan y necesidades de la empresa.

- 3) Plasmar en un manual de procedimientos escrito las funciones, responsabilidades y roles que cumple cada área. Incorporando los conceptos del punto 1 y 2 como lema, para incluir lo que se pretende lograr. Definir cómo medir y cómo evaluar los objetivos.
- 4) Reorganizar el organigrama de la empresa, mencionando el personal que está como responsable de cada área. Para que sea fácilmente reconocible por miembros de la empresa y por terceros.
- 5) Informar a todos los miembros de la organización los puntos anteriores. Para compartir el compromiso de la empresa. Comenzando por el dueño, los gerentes, hasta llegar al último empleado.
- 6) Programar reuniones cada quince días, para: intercambiar ideas, novedades, tomar sugerencias e inquietudes con los responsables. Generando una sinergia óptima en la labor de todas las partes.

Propuesta de cuadro de mando integral

FINANZAS	CLIENTES	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
TAZA DE CRECIMIENTO	NIVEL DE SATISFACCIÓN	MEJORA EN EL TIEMPO DE RESPUESTA AL CLIENTE	AMBIENTE LABORAL
RETORNO DE INVERSIÓN	RECONOCIMIENTO DE LAS MARCAS EN EL MERCADO	OPTIMIZACIÓN DE SERVICIOS AL CLIENTE	HERRAMIENTAS DE PRODUCTIVIDAD
CICLO DE CONVERSIÓN EN EFECTIVO	EXPANCIÓN DEL NEGOCIO	AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD DE LAS MAQUINARIAS	ASPECTOS MOTIVACIONALES Y COMPETITIVOS
GANANCIAS NETAS	PROBLEMÁTICA CON LOS CLIENTES	MEJORA EN LOS PROCESOS	CAPACITACIÓN AL PERSONAL
MARGEN DE UTILIDAD	ESTRATEGIA SIN IMPACTO ESPERADO	CREACIÓN DE NUEVAS CAMPAÑAS CON MEJOR ENFOQUE	ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN DEL RRHH

4. CONCLUSIÓN

La empresa analizada en este trabajo, que se dedica a la importación y venta de tabaco y artículos de parafernalia situada en la Ciudad de Córdoba Capital, evaluada bajo un enfoque del informe COSO II presenta un control interno deficiente.

En las tareas que la empresa realiza a diario no se encuentran operatoria de control interno como tal. Si hay personas que controlan las tareas que realizan, pero por criterio de cada uno. Tampoco se observa un manual de procedimientos que detallen las labores de cada área, ni un cuadro de mando.

Se carece de una estructura organizativa formal con definición clara de funciones y jerarquías, roles y responsabilidades.

La empresa no posee indicadores de gestión para poder medir. Si no tenemos mediciones, no podemos tomar medidas correctivas para mejorar los procesos.

En este contexto desorganizado donde cada uno más o menos sabe que tiene que hacer. Son controles arbitrarios donde cada uno, usa las herramientas que tiene al alcance, pero no hay una correcta supervisión para poder mejorar. Esto provoca que se dupliquen actividades, o que actividades que se desarrollan no se ajustan sistemáticamente y luego se deben volver a realizar. Entorpeciendo la tarea de cada uno, por resolver sobre la marcha los requerimientos del dueño.

Con este trabajo se proponen los lineamientos de control interno para la gestión de la empresa. Los cuales se tienen en cuenta según el análisis previo realizado.

Estos lineamientos se aplican con puntos de control interno, implementando en la empresa. Para poder detectar si hay desvíos en las pequeñas actividades. Para poder tomar medidas preventivas y así corregir los desvíos. Buscando tomar decisiones a tiempo es para introducir mejoras y poder alcanzar los objetivos de cada área en principio. Trabajando y persiguiendo un objetivo general de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Se busca con estos lineamientos generales:

- La eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos a través de implementación de control interno. Dándole importancia a esta tarea.
- Lograr un ambiente de control favorable y sano para llevar a cabo.

- Conocer, medir y evaluar los riesgos. Determinar las actividades del control definidas en relación a estos riesgos.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre las distintas áreas de la empresa para lograr una mejor comunicación y correcto flujo de información.
- Será una herramienta para la gestión del dueño de la empresa y los jefes de cada área.
- Al ordenarse internamente la empresa, va a mejorar la imagen que tienen los clientes. En cuanto a los despachos, respuestas ante reclamos, consultas generales, etc.
- Se va a consolidar la marca desde el interior de la empresa. Revalorizando la confianza con los empleados, motivando a la capacitación de cada uno, buscando desarrollo individual y a nivel general, valorando el esfuerzo por un buen desempeño y crecimiento.
- Respondiendo a la demanda de todo el país, brindando una familia de productos de calidad, en tiempo y forma.

Podemos concluir que, replanteando los procesos de las distintas áreas, establecer un manual de procedimientos, un organigrama bien estructurado, responsables y líderes que brinden soporte. Búsquedas y prácticas de recursos humanos con los empleados desde que ingresan a la empresa hasta que se van. Realizando correctas capacitaciones para mejorar continuamente cada tarea.

5. BIBLIOGRAFÍA

-Castañeda Parra, L. I. (2014). Los sistemas de control interno en las MiPymes y su impacto en la efectividad empresarial. En Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad, (2),129-146.

-Committe of sponsorong organizations (1992,2004). Informe COSO I, Informe COSO II.

-Cooper, L. (1997). Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO. Ediciones Díaz de Santos.

-Sánchez, R. M., Salazar, A. L., & Soto, R. C. (2014). El emprendimiento y crecimiento de las Pymes. Acta Universitaria, 24, 59-72.

-Viñas, M. L. H. (2014). La polisemia del control de convencionalidad interno. International Law: Revista Colombiana de Derecho Internacional, 12(24), 113-142.

-Quintero, J. S. (2003). Estrategia integral para pymes innovadoras. Revista escuela de administración de negocios, (47).

- Vilorio, N. (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. Actualidad Contable Faces, 8 (11),87-92.

6. ANEXOS

6.1. ANEXO I: Entrevista al dueño de la empresa.

1) ¿Cuál es la visión de su empresa?

-Liderar el mercado mayorista de parafernalia y tabaco nacional en Argentina. Lograr una continua y satisfactoria entrega de mercadería. Brindar calidad en productos y asesoramiento a nuestros clientes: distribuidores mayoristas de golosinas, vinotecas, Growshops.

2) ¿Cuáles son los objetivos de su empresa?

- Organizar internamente los procedimientos de la empresa con una mejora continua.
- Aumentar el volumen de venta 20% anual.
- Industrializar los procesos de envasado de tabaco.

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

- Trabajo en equipo
- Integridad
- Compromiso.
- Actitud proactiva.
- Confianza.

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

El mayor riesgo que afecta a mi empresa es la falta de motivación del recurso humano. Actualmente no tenemos esa área en la empresa, cuesta mucho conseguir nuevos empleados.

La demora en las cobranzas de las cuentas corrientes, porque tenemos clientes amigos con mucho saldo en la cuenta y años de relación comercial. Muchos de estos grandes clientes se encuentran en Capital Federal y hacen una gran vidriera a nuestros productos a nivel nacional.

6.2. ANEXO II: Entrevista al encargado de Cuentas Corrientes y Cobranzas

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

-No, yo realizo la facturación, aplicó los descuentos y proceso la cobranza.

2. ¿Es independiente el sector ventas de cobranzas?

- Sí, hay vendedores que se comunican con la mayoría de clientes. Y otros e-commerce que los atiendo yo o mi compañera de compras.

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

-Si.

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

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

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

-No, es según la cara del cliente.

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

-No, se generan notas de crédito con poco control de las mismas.

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

No, lo hace a criterio del vendedor.

8. ¿Existe una política para ejercer el cobro?

Si, generalmente es según el humor del dueño de la empresa.

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

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

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

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

11. ¿Se controlan la antigüedad de los saldos?

-Sí, con el dueño controlamos los saldos de los clientes por vendedores.

12. ¿Se mantiene actualizada la información sobre clientes?

Si, generalmente la información está actualizada porque está vinculada con la tienda online que tenemos para tomar los pedidos, cruzada con la información para hacer las etiquetas de oca o para los transportes.

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

-No

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

-Sí, se utilizan listas de precio actualizadas por el Contador, que están atadas al dólar porque son productos importados. Entonces si sube el dólar, suben los precios.

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

-No

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

-No

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

El Promedio efectivo final de pago 15 días de los clientes que tienen cuenta corriente y los que no tienen cuenta que son la mayoría de los clientes pagan de contado.

18. ¿Se realiza arqueo de caja?

-Sí, controlo el saldo del sistema con el recuento físico de los billetes.

19. ¿Con qué frecuencia?

-Todos los días, hago cierre de caja y arqueo. Hago el retiro correspondiente al dueño de la empresa.

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

Si, usamos manager.

21. ¿Cuentan con auditorías externas o internas?

-No.

6.3. ANEXO III: Entrevista al encargado de depósito:

1. ¿Coméntame desde cuándo empezaste a trabajar y cómo describes tu experiencia durante el período que trabajas en la empresa?

-Casi hace un año que trabajo en la empresa, muy dinámica mi experiencia en la misma. Me contrataron para tareas administrativas y actualmente lidero las tareas en el depósito.

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

Me hace falta capacitación en cuanto al sistema de gestión que utiliza la empresa, me hace falta contar con un equipo de trabajo más sólido para poder desarrollar las múltiples tareas que realizamos.

3. ¿Cómo supervisa el trabajo de los colaboradores?

Es difícil, porque somos pocos armando pedidos, hubo muchas renunciaciones de los empleados. Entonces hay pocas personas que, para recibir un pedido, buscar los productos, controlar la cantidad y tipo de artículo, ordenarlo en una caja, gestionar con el transporte y con verificar el estado del pago con administración. Mucha información para una persona.

4. ¿Cómo calificarías a un buen colaborador?

Por la forma de comunicarse, por su nivel de atención y curiosidad y también en el depósito se necesita de personal proactivo. Que tenga la capacidad de desenvolverse de manera independiente.

5. ¿Se controla la entrega de los pedidos?

Si una vez por semana, consultó a la administración los pedidos que no me pidieron para entregar. Para controlar el pago del cliente y así poder despachar o sino desarmar el pedido.

6. ¿La administración establece niveles de prioridades?

-Sí, todos quieren sus pedidos primero. Pero administración diariamente informa los cambios de estados de los pagos para liberar la mercadería.

8. ¿Se llevan registros de los pedidos?

-No. Solo se registran en el sistema, pero no afecta/compromete el stock. Y muchas veces recurro a la memoria de los demás integrantes de la empresa.

9. ¿Es independiente el vendedor del área de cobranzas?

-Sí.

10. ¿Existen normas sobre cómo ordenar la mercadería nueva?

-Si, al trabajar con tabaco tenemos que cuidar de las condiciones de almacenamiento. Garantizando cierto nivel de humedad para conservar el tabaco. También debemos de despachar la mercadería más antigua y guardar la que llegó recientemente. Usamos el método Primero recibido, primero salido.

11. ¿Qué método utilizan para demostrar el retiro del pedido de los clientes o transportistas?

Cada pedido nace con una nota de pedido, en el cual debemos de confirmar disponibilidad a la hora de armar el pedido. Luego la administración procede a emitir el remito y factura correspondiente. Luego nos confirman el pago, para poder coordinar con el transportista. Demostramos el retiro del paquete con la firma del remito por duplicado. El original se lo lleva el transporte y nosotros nos quedamos con el duplicado firmado.