



Facultad de Ciencias Económicas

Sede Rosario - Campus ROCA

Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Carrera:

ÍNDICES ECONOMICO-FINANCIEROS DE CONSTRUCCIONES SRL PARA
ENFRENTAR EL IMPACTO DE LA PANDEMIA COVID-19

Periodo de estudio: Estados Contables 2019

Alumno: Lucas Romero. Lucasgonzalo.romero@alumnos.uai.edu.ar

Tutor de Contenidos: Contador Alex Padovan

Tutor Metodológico: Lic. Magdalena Carrancio

Agosto 2022

AGRADECIMIENTOS

A mis padres quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, y de no temer las adversidades.

A las autoridades y personal que hacen posible la Universidad Abierta Interamericana, a mis tutores de tesis por confiar en mí y apoyarme en este trabajo y a la universidad por guiarme a ser un hombre de bien abriéndome nuevos horizontes en mi desarrollo profesional.

RESUMEN

Como consecuencia de las restricciones decretadas por el gobierno en el año 2020, debido a la pandemia por el COVID-19, la economía de la República Argentina se vio congelada dado que los comercios en un principio no pudieron abrir sus puertas al público y la gente no podía salir de sus casas. Ésta particular situación restrictiva, al correr las semanas de forma lenta se iba relajando, pero no todos los comercios y personas al mismo tiempo, lo que llevó a que, en el círculo virtuoso de la economía, faltasen eslabones dificultando la economía de las empresas y las personas.

Por este motivo, en el siguiente estudio se abordó el caso de Construcciones SRL, empresa que se dedica a la venta de materiales para la construcción, la cual se vio altamente perjudicada en los momentos más álgidos de la pandemia.

En este sentido, me propuse como objetivo analizar de que manera se encontraba económicamente, financieramente y estructuralmente la empresa para enfrentar las restricciones decretadas.

El presente estudio de caso se estructuró en cuatro capítulos. En el primero se desarrolló una breve descripción de la organización contemplando desde una reseña histórica para conocer la empresa hasta como está compuesta estructuralmente la compañía.

Luego en el segundo capítulo describí el caso en estudio dejando al descubierto la situación problemática abordada, teniendo como unidad de análisis la Empresa Construcciones SRL al momento de enfrentar la pandemia y estableciendo los objetivos a desarrollar.

En el siguiente capítulo se detalló toda la teoría contable y administrativa aplicada al desarrollo de mis objetivos propuestos.

Finalizando en el capítulo cuarto donde desarrollé el análisis de todos los datos investigados, propuestos como objetivos, para dar una opinión fundada de la eficiencia de la compañía y del curso de acción tomado frente a la situación propuesta.

Palabras claves: Estados contables, Análisis, Crisis, Pandemia

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1.....	12
CONOCIENDO A CONSTRUCCIONES SRL	12
1.1. Descripción de la organización	12
1.1.1. Reseña histórica de Construcciones SRL.....	12
1.1.2. Misión, visión y valores de Construcciones SRL	13
1.1.3. Organigrama	13
CAPÍTULO 2.....	15
PROBLEMATIZACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO	15
2.1. Descripción del caso:	15
2.2. Planteo del Problema y formulación de objetivos de investigación:	15
2.2.1. Objetivo general:.....	16
2.2.2. Objetivos específicos:	16
2.3. Consideraciones metodológicas	16
CAPÍTULO 3.....	17
MARCO TEÓRICO.....	17
3.1. Sistema de información.....	17
3.1.1. Qué es Sistema de información:.....	17
3.1.2. Características de un sistema de información	17
3.1.3. Componentes de un sistema de información.....	18
3.1.4. Ciclo de vida de un sistema de información	18
3.1.5. Tipos de sistemas de información	19
3.1.6. Elementos sistema de información.....	20
3.2. Organización	22
3.2.1. Concepto	22
3.2.2. Clasificación	23
3.3. Clasificación de las empresas en micro, pequeñas y medianas (Resolución 11/2016)....	24
3.4. Estructura organizacional.....	25
3.4.1. Característica estructural de una empresa	25
3.4.2. Tipos de estructuras organizacionales.....	27
3.4.3. Elementos de la estructura organizacional	27
3.5. Cultura organizacional	28
3.5.1. Dimensiones de la cultura	30
3.5.2. Clasificación de la cultura organizacional	30
3.6. Organigrama	32

3.6.1. Las ventajas y desventajas del organigrama	32
3.6.2. Tipos de organigrama.....	33
3.7. Cursograma administrativo.....	34
3.7.1. Información que brindan	35
3.7.2. Manual de Procedimiento:	38
3.7.3. Principales Subsistemas:	39
3.8. Objetivos de control interno, control operativo, auditoría interna y externa	47
3.8.1. Objetivos múltiples de la definición sobre Control Interno:	48
3.8.2 Auditoria o Control Operativo:	49
3.8.4. Auditoría Interna:	50
3.9. Procesos y programas de auditoría. RT vigentes (6° y mod 37, 38, 39)	51
3.10. Resoluciones Técnicas (RT) y Normas Internacionales de Auditoría (NIA):.....	53
3.11. Control interno: componentes, funcionamiento. Clasificación. Técnicas de evaluación más comúnmente utilizadas.	55
3.11.1. Control interno:	55
3.11.2. Clasificación de control interno	59
3.12. Control interno y control operativo: relaciones y diferencias	62
3.13. Cuadro comparativo entre auditoría interna y externa	64
3.14. Armado de cuestionarios para el control interno en las 4 actividades graficadas en los circuitos (compras, ventas, cobros y pagos).	64
3.14.1. Cuentas por cobrar:	65
3.14.2. Compras:	66
3.14.3. Cuentas por pagar:	68
3.14.4. Ventas:	71
3.15. Análisis de los estados contables	75
3.15.1. Herramientas para el análisis de balances	75
3.16. Análisis de la estructura patrimonial (de corto y largo plazo)	76
3.16.1. Solvencia:.....	78
3.16.2. Endeudamiento:	79
3.16.3. Inmovilización:	79
3.16.4. Financiación de la Inversión Inmovilizada:	80
3.17. Análisis financiero (de corto y largo plazo).....	81
3.17.1. Liquidez Corriente.	82
3.17.2. Prueba de Tesorería o Prueba Ácida:	83
3.17.3. Capital de trabajo / Capital operativo.....	84
3.18. Análisis económico: rentabilidad.....	88
3.19. Análisis Vertical del Estado de Resultados.....	88
3.19.1. Ganancia Bruta o Margen Bruto:	88

3.19.2. Ganancia Operativa sobre Ventas:	89
3.19.3. Ganancia Final sobre Ventas:	89
3.20. Rentabilidad del Patrimonio Neto:.....	89
3.21. Rentabilidad del Activo:	91
3.22. Leverage o Efecto Palanca:.....	92
3.22.1. Leverage Operativo.....	93
3.23. Análisis de Dupont: 2 variantes. Relación con el Leverage operativo y financiero	94
CAPÍTULO 4.....	97
RESULTADOS.....	97
4.1. Análisis de estructura.....	97
4.1.1. Sistema de información.....	97
4.1.2. Objetivo:	97
4.1.3. Descripción del Proyecto:	97
4.1.4. Recursos Humanos:.....	98
4.1.5. Organización:	98
4.1.6. Clasificación según SEPYME:	98
4.1.7. Estructura, tipología y elementos de una estructura organizacional	99
4.1.8. Cultura organizacional, elementos y dimensiones	100
4.2. Principales Subsistemas	101
4.2.1. Compras	101
4.2.2. Ventas	103
4.2.3. Cobros	108
4.2.4. Pagos	111
4.3. Cuestionario control interno.....	114
4.3.1. Circuito de cobranzas:.....	114
4.3.2. Circuito de compras y pagos:.....	118
4.3.3. Circuito de ventas:	128
4.4. Auditoria	132
4.5. Ratios económicos	135
4.5.1. Solvencia.....	135
4.5.2. Endeudamiento	135
4.5.3. Inmovilización	135
4.5.4. Financiación de la inmovilización	135
4.5.5. Liquidez general.....	135
4.5.6. Prueba acida.....	136
4.5.7. Capital de trabajo	136
4.5.8. Estructura de capital.....	136

4.5.9. Razón de endeudamiento	136
4.5.10. Rendimiento sobre el patrimonio	136
4.5.11. Rendimiento sobre la inversión.....	136
4.5.12. Utilidad del activo	136
4.5.13. Utilidad de ventas.....	136
4.5.14. Margen de utilidad bruta	137
4.5.15. Margen neto de utilidad	137
4.5.16. EBIT.....	137
4.6. Índices de rentabilidad	137
4.6.1. ROA.....	137
4.6.2. ROE.....	137
4.6.3. LEVERAGE	138
4.7. Propuesta de curso de acción	138
CONCLUSIÓN.....	140
BIBLIOGRAFIA	142
ANEXO	144
Anexo 1. Evolución del patrimonio neto	145
Anexo 2. Estado de resultado.....	145
Anexo 3. Estado de situación patrimonial.....	146
Anexo 4. Gastos	147
Anexo 5. Existencias de mercaderías.....	147

INTRODUCCIÓN

Construcciones SRL es una empresa dedicada a la venta de materiales para la construcción en la ciudad de Rosario, durante el año 2019 realizó su actividad bajo normalidad. Esta empresa cuenta con la característica que toma préstamos a corto plazo para poder estoquearse de insumos propios de su sector y así abastecer a todo el sector de construcción tanto a pequeña como gran escala. El año 2020 fue un año atípico, impensado para toda empresa, con lo que llevó a hacer ajustes para afrontar meses de inactividad, este trabajo analizará la situación previa a la pandemia y permitirá conocer que fortalezas y que debilidades tenía la empresa, como así también con que herramientas disponía y cuales supo aprovechar para así explotar al máximo el impulso que generaría el sector cuando todos los involucrados en la economía pudieran recuperar su actividad.

Bajo este contexto, mi trabajo consistió en un principio en hacer una breve descripción de la organización contemplando desde una reseña histórica hasta como está compuesta estructuralmente la compañía para luego dejar al descubierto el problema que atravesó Construcciones SRL estableciendo los objetivos a desarrollar.

Luego en el marco teórico detallaré toda la teoría contable y administrativa que me permitió abordar los objetivos propuestos.

Y, finalmente desarrollaré el análisis de toda la información recogida al responder a los objetivos propuestos dando una opinión fundada de la eficiencia de la compañía para hacer frente a las restricciones por la pandemia y del curso de acción tomado frente a la situación propuesta.

CAPÍTULO 1

CONOCIENDO A CONSTRUCCIONES SRL

1.1. Descripción de la organización

1.1.1. Reseña histórica de Construcciones SRL.

A principios de siglo, el dueño de Contracciones SRL, desembarca de su Italia natal radicándose en la ciudad de Rosario con su familia. Se desarrolla como contratista para el plan “Eva Perón”, ejecutando más de un centenar de viviendas para las familias de zona sur. Por su calidad en la construcción sus obras fueron destacadas, calidad que puede visualizarse aún en la actualidad.

En la década del 80 construye un galpón de casi 500 m2 entre planta baja y entrepiso. Luego incorpora la construcción de un salón comercial en calle Arijón 2125 de aproximadamente 250 m2.

El apoyo incondicional de su familia, apuntaló el crecimiento del emprendimiento. Asumiendo múltiples funciones y responsabilidades.

Todos los conocimientos y experiencias de su abuelo formaron parte de su formación profesional. En el año 2000 se traslada a la actual oficina comercial en Bv. Oroño 5330, a sólo 500 metros de su ubicación original, sumando 2400 m2 disponibles para stock de materiales para la construcción.

Esta es la historia de una empresa, basada en el compromiso, en la responsabilidad para asegurar siempre calidad en sus prestaciones.

Años de trabajo y experiencia posicionan a la empresa como líderes en el mercado de la construcción. Se trata de profesionales que asesoran y brindan una atención personalizada a cada cliente.

Garantizando los tiempos de entrega, optimizando así el avance de la obra y construcción.

1.1.2. Misión, visión y valores de Construcciones SRL

Misión:

La misión que tiene como empresa es ayudar a sus clientes y potenciales clientes a alcanzar sus metas en cuanto a la construcción de viviendas seguras, ofreciendo productos de calidad y satisfacer las necesidades del cliente en una forma eficiente y con una amplia variedad de productos a precios accesibles así poder servir a diferentes grupos socioeconómicos.

Visión:

La visión es ser la empresa elegida por la calidad y precios en los productos y servicios que ofrece. Ser reconocida, no solo en la provincia de santa fe, sino en todo el país, por su calidad de atención, profesionalidad y capacidad de satisfacción de necesidades

Valores:

- Llevar su negocio adelante con honradez e integridad.
- Mantener un trato respetuoso y cordial con los clientes, proveedores y con su equipo de trabajo
- Buscar la excelencia intentando siempre ser mejores.

1.1.3. Organigrama

El organigrama tiene como objetivo presentar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa. Desde el presidente, pasando por los directores, gerentes y empleados, todos los cargos y funciones están ahí. El grafico muestra la división interna, pero también contribuye a agilizar procesos y reducir barreras entre la empresa y agentes externos, como proveedores y socios.

Organigrama de Construcciones SRL.

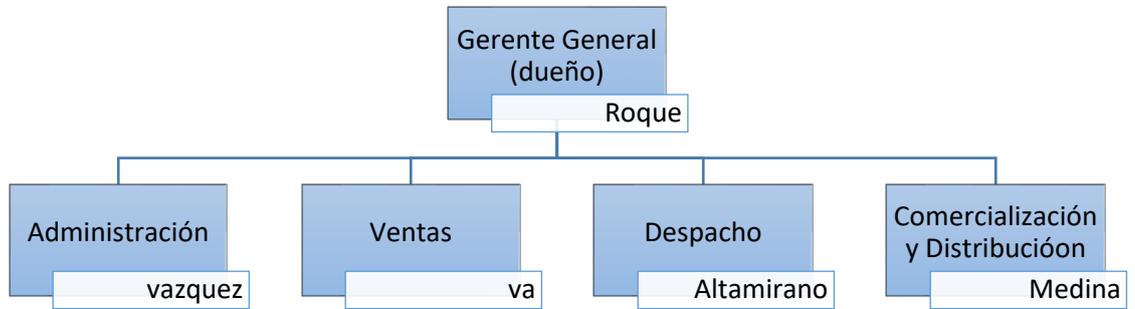


Figura 1: Organigrama de Construcciones SRL

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 2

PROBLEMATIZACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

2.1. Descripción del caso:

El viernes 20 de marzo del año 2020 fue el primer día de aislamiento social, preventivo y obligatorio en la República Argentina con lo que significó un cierre total, golpeando fuertemente a la economía. Catorce días posteriores a ese inicio de fase 1 se declaran esenciales las actividades que llevan a cabo los corralones lo cual fue positivo para Construcciones SRL. No obstante, en su reactivación ya el sector mostraba inquietudes por el aumento en un 30% de cheques de clientes sin fondos, a su vez los clientes habituales no aparecían por las limitaciones que imponía la extensión de la cuarentena obligatoria general.

La pausa en la economía fue sufrida por los albañiles, los instaladores, los colocadores, los escribanos y las inmobiliarias, lo cual complicaba los ingresos y a todos los involucrados en la construcción sean individuos como empresas pequeñas.

2.2. Planteo del Problema y formulación de objetivos de investigación:

Esta compleja situación me motivó a indagar sobre cómo se encontraba económica y financieramente Construcciones SRL antes de las restricciones por el COVID -19 y como pudo hacer frente a la situación desarrollada anteriormente, analizando los estados contables 2019, como así también por medio de cuestionarios, dar cuenta de sus controles internos y su forma de administrarse.

Para ello, planteo los siguientes interrogantes:

¿Cómo se encontraba económica, financiera y estructuralmente Construcciones SRL antes de la fase 1?

¿Qué medidas tomó hasta que se normalizó la situación para así aprovechar el impulso que generaría el sector?

Para dar respuesta a estos interrogantes formulo los siguientes objetivos:

2.2.1. Objetivo general:

Analizar en detalle la situación patrimonial de la empresa en el año 2019 para conocer su desempeño y eficiencia como empresa y así establecer con qué herramientas económico-financieras hizo frente al impacto provocado por las restricciones decretadas a raíz del covid-19

Este objetivo generalizado nos permite establecer objetivos más específicos

2.2.2. Objetivos específicos:

- Determinar cómo se componía estructuralmente la compañía desde qué sistema de gestión posee, sus fines, elementos organizacionales y culturales.
- Detallar todo el proceso de compras, sus funciones y graficar flujograma de compras, así como también el proceso de ventas, cobros y pagos.
- Realizar cuestionario de control interno para dejar al descubierto debilidades y fortalezas en la organización.
- Calcular las ratios patrimoniales y económicos de la empresa para conocer como está gestionada.
- Determinar los Índices de rentabilidad y leverage que poseía la empresa antes de la pandemia.

2.3. Consideraciones metodológicas

Estos objetivos serán respondidos mediante herramientas contables como índices económico-financieros de recolección de datos como a su vez de cuestionarios de control.

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO

En este capítulo voy a desarrollar toda la información teórica que me permitan hacer un análisis de la información de Construcciones SRL para así hacer un análisis y dar respuesta a los objetivos propuestos.

3.1. Sistema de información¹

3.1.1. Qué es Sistema de información:

Un sistema de información es un conjunto de datos que interactúan entre sí con un fin común.

En informática, los sistemas de información ayudan a administrar, recolectar, recuperar, procesar, almacenar y distribuir información relevante para los procesos fundamentales y las particularidades de cada organización.

La importancia de un sistema de información radica en la eficiencia en la correlación de una gran cantidad de datos ingresados a través de procesos diseñados para cada área con el objetivo de producir información válida para la posterior toma de decisiones.

3.1.2. Características de un sistema de información

Un sistema de información se caracteriza principalmente por la eficiencia que procesa los datos en relación al área de acción. Los sistemas de información se alimentan de los procesos y herramientas de estadística, probabilidad, inteligencia de negocio, producción, marketing, entre otros para llegar a la mejor solución.

¹ Chen, Caterina (2008). Significado de Sistema de información. Disponible en: <https://www.significados.com/sistema-de-informacion/>

Un sistema de información se destaca por su diseño, facilidad de uso, flexibilidad, mantenimiento automático de los registros, apoyo en toma de decisiones críticas y mantener el anonimato en informaciones no relevantes.

3.1.3. Componentes de un sistema de información

Los componentes que forman un sistema de comunicación son:

- la entrada: por donde se alimentan los datos,
- El proceso: uso de las herramientas de las áreas contempladas para relacionar, resumir o concluir,
- La salida: refleja la producción de la información, y
- La retroalimentación: los resultados obtenidos son ingresados y procesados nuevamente.

Componentes de un sistema de información

Los elementos que constituyen un sistema de información se agrupan en las tres dimensiones que abarca el sistema:

- Dimensión organización: forma parte de la estructura de la organización, por ejemplo, las bases de modelos de negocios o el gerente de diálogo.
- Dimensión personas: fabrican y producen la sinergia necesaria para que el sistema funcione, por ejemplo, la introducción y utilización de las bases de datos.
- Dimensión tecnología: constituye la implementación para la formación de la estructura, por ejemplo, sala de servidores y sistemas de reserva de energía.

3.1.4. Ciclo de vida de un sistema de información

El ciclo de vida de un sistema de información es continuo y se compone de las siguientes fases:

- Investigación preliminar, identificación de fortalezas y amenazas

- Definición de las necesidades y requerimientos
- Diseño
- Desarrollo y documentación del software
- Pruebas
- Implementación y mantenimiento
- Identificación de debilidades y oportunidades

3.1.5. Tipos de sistemas de información

En la cultura organizacional, existen varios tipos de sistemas de información según el nivel operacional en que se utilicen. Algunos de los sistemas más comunes se encuentran a continuación:

- Para procesamiento de datos (TPS: Traditional processing system): nivel operativo, destinado a procesar grandes volúmenes de información alimentando grandes bases de datos.
- Sistema de expertos o basados en el conocimiento (KWS: Knowledge working systems): nivel operativo, selecciona la mejor solución para el problema presentado.
- Para la administración y gerenciales (MIS: Management information systems): nivel administrativo, gestiona y elabora informes periódicos.
- Para la toma de decisiones (DSS: Decision support systems): nivel estratégico, se destaca por su diseño y inteligencia que permite una adecuada selección e implementación de proyectos.
- Para ejecutivos (EIS: Executive information systems): nivel estratégico, sistema personalizado para cada ejecutivo para que pueda ver y analizar datos críticos.
- Sistemas funcionales relacionados con los procesos internos de la organización: forman la base de los sistemas de información para ejecutivos. Algunas de las más conocidas implementadas para las necesidades de cada área son:

- Sistema de información de marketing (SIM)
- Sistema de información de producción (SIP)
- Sistema de información financiera (SIF)
- Sistema de información de recursos humanos (SIRH)
- Sistema de información para directivos (SDD)
- Sistema de información geográfica (SIG)
- Sistema de información legislativa (SIL)

3.1.6. Elementos sistema de información²

Los sistemas de información, tienen 5 elementos importantes, estos son:

- Financieros
- Administrativos
- Humanos
- Materiales
- Tecnológicos

Otros autores se refieren a que un sistema de información consiste en 3 elementos: humano, tecnología y organización. En teoría de sistemas, un sistema de información es un sistema automatizado o manual que involucra personas, máquinas y/o métodos organizados de recolección, procesos, transmisión, clasificación y divulgación de datos.

² Vázquez López, Víctor Manuel. Elementos de los sistemas de información. Disponible en [Elementos de los Sistemas de Información • Gestipolis](#)

Sistema de información: 6 elementos

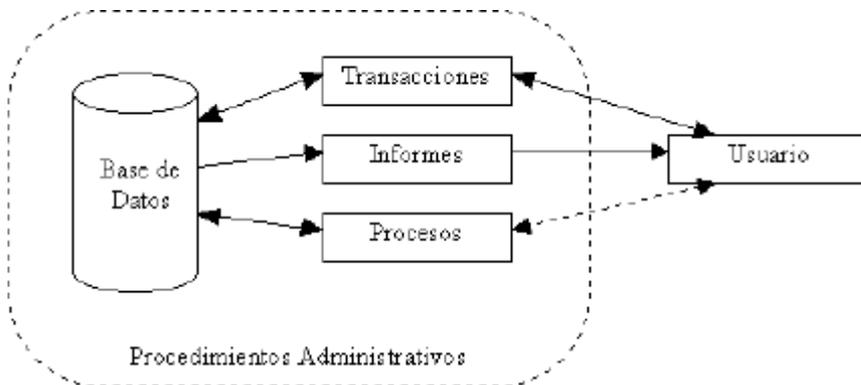


Figura 2. Elementos de un sistema de información.

Las flechas indican el sentido del flujo de información.

Fuente: Elaboración propia

Los elementos del sistema de información, representados en la figura 2, son:

- (1) **Base de Datos:** Es donde se almacena toda la información que se requiere para la toma de decisiones. La información se organiza en registros específicos e identificables;
- (2) **Transacciones:** Corresponde a todos los elementos de interfaz que permiten al usuario: consultar, agregar, modificar o eliminar un registro específico de Información;
- (3) **Informes:** Corresponden a todos los elementos de interfaz mediante los cuales el usuario puede obtener uno o más registros y/o información de tipo estadístico (contar, sumar) de acuerdo a criterios de búsqueda y selección definidos.

Los restantes elementos de un sistema de información son:

- (4) **Procesos:** Corresponden a todos aquellos elementos que, de acuerdo a una lógica predefinida, obtienen información de la base de datos y generan nuevos registros de información. Los procesos sólo son controlados por el usuario (de ahí que aparezca en línea de puntos);

(5) Usuario: Identifica a todas las personas que interactúan con el sistema, esto incluye desde el máximo nivel ejecutivo que recibe los informes de estadísticas procesadas, hasta el usuario operativo que se encarga de recolectar e ingresar la información al sistema y

(6) Procedimientos Administrativos: Corresponde al conjunto de reglas y políticas de la organización, que rigen el comportamiento de los usuarios frente al sistema. Particularmente, debieran asegurar que nunca, bajo ninguna circunstancia un usuario tenga acceso directo a la Base de Datos.

3.2. Organización³

3.2.1. Concepto

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

Asimismo, es fundamental que para que esas organizaciones puedan realizar las tareas que se le han encomendado y para que puedan lograr los fines que se han marcado, es necesario que cuenten con una red de recursos. Entre ellos deben incluirse los humanos, los tecnológicos, los económicos, los inmuebles, los naturales o los intangibles.

³ Teoría y gestión de las organizaciones. Disponible en:
http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/teoria_y_gestion/clasificacin.html

3.2.2. Clasificación

Las empresas pueden desarrollar una serie de actos con:

Producir, comerciar, transformar y realizar diversas operaciones.

Esto determina la siguiente clasificación:

Según su actividad

Extractivas: mineras, petroleras.

Productivas: agricultura, ganadería.

Fabriles: vestimentas, rodados, alimentación.

Comerciales: minoristas, mayoristas.

Transporte: de personas, de títulos y de documentos

Seguro: bienes y personales.

Computación: servicios (informática, registros)

Según su magnitud

Pequeñas: unipersonales.

Medianas: Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)

Grandes: Sociedad Anónima (S.A.), En Comandita por Acciones (S.C.a.)

Según su Capital

Público: capital del Estado.

Privado: capital aportado por personas físicas o jurídicas.

Mixta: capital del Estado y particulares.

Nacional: el capital proviene de beneficios obtenidos en el país.

Extranjero: el capital proviene de otros países.

Según la relación jurídica

Personas Físicas: comerciantes (realizan actos legislados por el Código de Comercio) y no comerciantes (realizan actividades no legisladas en el Código de Comercio como por ej. las profesionales de carácter lucrativas).

Personas Jurídicas: sociedades de Personas (Sociedad Colectiva, en Comandita Simple, de Capital e Industria, Accidental o en Participación, Sociedad de Responsabilidad Limitada) y Sociedades de Capital (Sociedad Anónima, en Comandita por Acciones y Sociedad con Participación Mayoritaria)

Según su relación con otras empresas

Dominantes: aquellas que poseen el capital suficiente para hacer valer su voluntad.

Dominadas: dependen de las Dominantes porque éstas manejan la voluntad social.

3.3. Clasificación de las empresas en micro, pequeñas y medianas (Resolución 11/2016).

Según el artículo 1° de la Ley N.º 25.300 (Ley de fomento para la micro, pequeña y mediana empresa), serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas cuyas ventas totales anuales expresadas en Pesos (\$) no superen los valores establecidos en el cuadro que se detalla a continuación:

Sector Categoría	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro	\$ 2.000.000	\$ 7.500.000	\$ 9.000.000	\$ 2.500.000	\$ 3.500.000
Pequeña	\$ 13.000.000	\$ 45.500.000	\$ 55.000.000	\$ 15.000.000	\$ 22.500.000
Mediana Tramo 1	\$ 100.000.000	\$ 360.000.000	\$ 450.000.000	\$ 125.000.000	\$ 180.000.000
Mediana Tramo 2	\$ 160.000.000	\$ 540.000.000	\$ 650.000.000	\$ 180.000.000	\$ 270.000.000

Figura 3: clasificación de las empresas en micro, pequeñas y medianas.

Fuente: Ley N.º 25.300. Artículo 1⁴

⁴ Ley N.º 25.300 Artículo 1 (Ley de fomento para la micro, pequeña y mediana empresa). Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/255000-259999/259547/norma.htm>

3.4. Estructura organizacional⁵

Todas las empresas tienen una estructura organizacional que las define. Los objetivos y metas a conseguir determinan cómo están organizadas las compañías en niveles jerárquicos, departamentales, funcionales, entre muchas otras unidades de negocio. De ahí, que la estructura organizacional de una empresa sea el sistema jerárquico elegido por el que se gestiona un grupo de personas para cumplir con el crecimiento continuo de la compañía.

A través de una tabla en donde se refleja la estructura y diseño organizacional de una empresa, todos los empleados tienen claro cuál es su posición dentro del sistema. Este orden permite establecer protocolos de actuación, procesos optimizados, trabajos productivos y resultados controlados.

Según la definición del académico Mintzberg⁶ «una estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas».

Mientras que Strategor⁷ explica que una estructura organizacional «es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad».

3.4.1. Característica estructural de una empresa

Antes de definir el mejor sistema para implementar en nuestra empresa, es preciso ver algunas de las principales características de la estructura organizativa de una empresa.

- Se trata de un proceso continuo y versátil con el tiempo.
- Puede ser centralizada o descentralizada, dependiendo si las decisiones parten de un conjunto de altos cargos o de los propios equipos de trabajo, respectivamente.

⁵ Sinnaps. La estructura organizacional. Disponible en: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/estructura-organizacional>

⁶ Mintzberg (1984). Estructura Organizacional

⁷ Strategor (1988). Estrategia, estructura, decisión, identidad, política general de la empresa

- Especialización de las distintas áreas. Cuanto mayor es la empresa, más especialización.
- Coordinación y colaboración entre equipos o departamentos.
- Estandarización de protocolos, burocratización y procedimientos.
- Debe representar realmente a las personas que componen la empresa.
- Adaptada a la estrategia que persigue la organización.
- Dirigida a los objetivos alcanzables.
- Acorde con la tecnología y herramientas disponibles.
- El entorno sectorial de la empresa es un elemento que condiciona su estructura.
- Cada persona debe saber dónde encontrar lo que necesita para ejecutar sus funciones.
- Funciones definidas claramente y entendidas por todo el equipo.

Toda estructura organizacional formal tiene paralelamente una estructura informal de relaciones entre las personas de los equipos de trabajo. Es lo que se denomina estructura organizacional real. Cada empresa sigue un sistema organizacional adecuado a sus funciones y objetivos. Según la misión y visión de la misma se define una estructura organizacional a seguir. Por eso, hay organizaciones cuyo modelo dispone de más niveles jerárquicos, otras establecen un sistema matricial, por ejemplo.

Las pequeñas empresas más innovadoras y actuales suelen utilizar una estructura horizontal. Esto les otorga un ritmo acelerado en la toma de decisiones y en los cambios a la hora de pivotar rápido en sus estrategias. Lo que supone que la transparencia y un continuo feedback serán los principales elementos de la estructura organizacional que las define.

Además, a medida que la empresa crece, su sistema organizacional se complica. Por eso decimos que una estructura organizacional es un proceso continuo, versátil y en constante actualización.

3.4.2. Tipos de estructuras organizacionales

Como hemos visto, cada empresa aplica su sistema organizacional más acorde a sus características o necesidades. Por eso, existen multitud de tipos de estructuras organizacionales.

Destacamos a continuación los principales tipos de estructuras organizacionales:

- **Divisional.** Las empresas se organizan por las divisiones de negocio.
- **Funcional.** La estructura organizacional funcional se basa en las tareas de cada colaborador.
- **Matricial.** Integra una estructura funcional y por proyectos. Los equipos de trabajo tienen varios proyectos, en los que cada miembro desempeña una misma función.
- **Geográfica.** Organización a partir de las sedes geográficas. Para empresas que operan en un nivel internacional.
- **Central.** Hay varios supervisores por cada empleado. Se da en organizaciones grandes y complejas, con varias localizaciones.
- **Lineal.** La estructura organizacional lineal es de las más antiguas que existen. Responde a un modelo basado en una autoridad en la que se centralizan todas las decisiones. Su aspecto es piramidal. A medida que la estructura jerárquica asciende, disminuye el número de cargos y aumenta el índice de responsabilidades.
- **Horizontal.** Es una estructura descentralizada, basada en la confianza del equipo. Se otorga a los empleados el poder de tomar decisiones y auto-gestionarse. Es lo que se conoce actualmente como employment power.

3.4.3. Elementos de la estructura organizacional

Todo sistema organizacional de una empresa parte de unos elementos clave con los que elaborar un plan que haga posible el crecimiento de la misma. En base a estos, se define una estructura organizativa.

- **Número de empleados**

- Disposición y extensión geográfica
- Nivel de desarrollo de producto
- Relación de autoridad central o descentralizado
- Grado de control de calidad del producto o servicio
- Mercado o modelo de negocio

Todo esto forma parte de la seña de identidad de cualquier tipo de empresa. De ahí, la importancia de la estructura organizacional como la base de la misma cultura organizativa.

3.5. Cultura organizacional⁸

Se entiende que estamos hablando de un concepto determinado de cultura, es decir, la reunión de conceptos como hábitos, normas, creencias, valores y experiencias que son los encargados de dar una caracterización determinada a un grupo en concreto. En este caso, centrándose exclusivamente en un ámbito empresarial, como un negocio, una administración, institución o corporación entre otras.

La definición que le podemos aplicar a la cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes.

Debemos tener presente que este término hoy en día es uno de los más tenidos en cuenta y aplicados, en hospitales o administraciones públicas está siendo muy seguido, por lo que tendremos que darle la atención que se merece.

En los primeros párrafos decíamos que la cultura organizacional estaba formada en parte por una serie de normas que se debían de seguir, pero ¿Qué son estas normas? Se trata de un sistema que permite que todos los individuos respeten unas determinadas conductas y procedimientos ante las situaciones que se generen. Estas normas están redactadas y

⁸ Díaz, Javier. (2013). ¿Qué es la cultura organizacional de una empresa? Disponible en: <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>

aprobadas en los manuales de gestión y organización, por lo que su cumplimiento y respeto es obligatorio para todos.

¿Qué es un hábito? Es el concepto que viene después de las normas. Éstos no están escritos ni tienen que estar necesariamente aprobados, simplemente son pequeñas recomendaciones que en la mayoría de los casos se toman como normas. Para poner un ejemplo, en muchas oficinas públicas hace unos años no estaba prohibido fumar por norma, pero se entendía que realizar esta acción podía perjudicar a no fumadores, por lo que nadie fumaba. A esto se le llama característica de la cultura organizacional de la empresa.

¿Qué es un valor? En este punto nos acercamos más a la individualidad de las personas que forman la organización. Pues aquí entran en juego multitud de cualidades como energía, simpatía, honradez o puntualidad.

Por otra parte, los valores también pueden ser negativos, de hecho, muchas empresas cuentan en sus filas con empleados que poseen estos valores negativos como la informalidad o el pasotismo. A esto se le denomina antivalores.

¿Por qué es importante la cultura organizacional para una empresa?

Mucho, dentro de una empresa es tremendamente útil para poder detectar problemas y encontrar una solución lo antes posible. Con ella se pueden formar grupos de trabajo con aptitudes similares con el fin de ofrecer un rendimiento mucho más productivo.

Además, tenerla bien definida nos permite integrar y pulir al personal nuevo para que vaya adquiriendo los objetivos que persigue nuestro negocio. O si nos encontramos en fase de contratación, nos ayudará a encontrar el perfil que más se adapta a nuestros requisitos.

3.5.1. Dimensiones de la cultura



Figura 4: dimensiones de la cultura.

Fuente: Elaboración propia en base a datos tomados de tp. secretarias.2014⁹

3.5.2. Clasificación de la cultura organizacional

Existen varios modelos, nosotros en este caso incluiremos una tabla en la que se recogerán dos polos opuestos: la cultura organizacional débil, la cual debe mejorar en aquellos puntos donde falla, y la fuerte, donde se considera el punto ideal para una organización:

CARACTERÍSTICAS	C.O. DÉBIL	C.O. FUERTE
-----------------	------------	-------------

⁹ Maxthon. Cultura organizacional. Disponible en: https://www.google.com.ar/search?client=aff-maxthon-maxthon4&hs=H2u&affdom=maxthon.com&channel=t35&dcr=0&biw=1024&bih=658&tbm=isch&sa=1&ei=oE7QWoqoNIWhwQSswqG4Bg&q=cultura+organizacional+fotos+hd&oq=cultura+organizacional+fotos+hd&gs_l=psy-ab.12...2870.3623.0.5916.3.3.0.0.0.0.77.185.3.3.0...0...1c.1.64.psy-ab..0.0.0...0.67ErqB8Hdc4#imgrc=

AUTONOMIA	Supervisión estrecha. Los trabajadores tienen poca libertad en su puesto	Supervisión general. Todos tienen libertad para resolver los problemas de su puesto
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La dirección se centra en la producción y muestra escaso interés por su plantilla	La dirección muestra gran interés y apoyo a la plantilla.
PREMIO	Se aprecian y premia la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
CONFLICTOS	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
RIESGOS	No se estimula al trabajador a ser innovador y creativo	Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del trabajador

3.6. Organigrama¹⁰

Al planificar la comunicación interna y el flujo de trabajo, estructurar un organigrama es fundamental para agilizar los procesos. Pero ¿cómo funciona y cómo puedes implementarlo en tu empresa?

El organigrama tiene como objetivo presentar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa. Desde el presidente, pasando por los directores, gerentes y empleados, todos los cargos y funciones están ahí. Ayuda a la división interna, pero también contribuye a agilizar procesos y reducir barreras entre la empresa y agentes externos, como proveedores y socios.

La estructura organizacional de una empresa depende de su naturaleza y dimensión. Y para esta planificación, es esencial desarrollar organigramas que promuevan la interacción y comunicación frecuente entre las áreas de marketing, ventas y producción, indica el periodista americano, Sam Ashe-Edmunds, en un artículo publicado en el portal AzCentral. Su consejo es que las empresas innoven no sólo en la creación y venta de productos y servicios, también en la gestión interna.

Detallar la estructura de la empresa en un organigrama es fundamental para la gestión de recursos humanos

3.6.1. Las ventajas y desventajas del organigrama

Al establecer la estructura organizacional de la empresa y hacerla visible a todos los cargos (desde los directores hasta los empleados) la empresa conquista ventajas importantes respecto a la organización interna. Una de estas es una mejor visualización de los cargos ocupados por cada uno, permitiendo que se sepa a quién está conectado jerárquicamente el empleador. Utilizado de manera estratégica, puede facilitar los procesos dentro de la empresa.

Si no se implementa adecuadamente, un organigrama puede traer desventajas. Definir claramente la función de cada persona o cargo es importante, pero puede sofocar a los empleados, impidiendo la productividad dentro de la empresa y poniéndoles obstáculos

¹⁰La importancia del organigrama. Disponible en: http://destinonegocio.com/ar/gestion-es_ar/entiende-la-importancia-del-organigrama-en-la-estructura-de-la-empresa/

burocráticos. Por eso, vale la pena revisar todos los tipos de organigrama, y cuál se adecúa mejor a cada empresa, ya que existen incluso modelos ideales para el trabajo colectivo.

El presidente de la Fundación para la Asistencia de la Comunidad Internacional (Foundation of International Community Assistance – Finca), Rupert Scofield, en un texto publicado en The Guardian, destacó la importancia de la organización para las empresas, pero resaltó que las personas son más importantes que la estructura.

Para él, no es suficiente distribuir a las personas en las cajas del organigrama. Es preciso tener en cuenta la personalidad de cada uno y también el perfil de la organización. Por ejemplo, si una persona que no tiene miedo de tomar decisiones se encuentra en la parte inferior de la pirámide de una empresa centralizada, tal vez no tenga beneficios para ninguna de las partes involucradas.

3.6.2. Tipos de organigrama

Existen varios tipos de organigrama. Desde los más tradicionales a los menos utilizados, puedes adecuarlos a la estructura organizacional de acuerdo al modelo que se adapte más a tu empresa.

Organigrama vertical

Es el organigrama clásico, uno de los más utilizados en las empresas. Representa claramente la estructura jerárquica. O sea, el presidente arriba, seguido por los directores, gerentes, y así sucesivamente.

Organigrama horizontal

Es semejante al organigrama vertical, con la diferencia de que los cargos no aparecen uno sobre otro, pero sí distribuidos de lado a lado. Tiene como objetivo reducir el impacto que causa la distribución vertical. Con los cargos distribuidos horizontalmente, disminuye el riesgo de que el empleado sienta que su función tiene menos importancia dentro de la empresa.

Organigrama circular

Es utilizado para mostrar el sistema de grandes empresas. En el centro del círculo, se ubica la máxima autoridad, y a partir de él los otros cargos de adentro hacia afuera conforme a la jerarquía.

Organigrama radial

Es similar al organigrama circular, pero con la diferencia de que la jerarquía no es lo más importante. El objetivo principal es resaltar la importancia del trabajo en equipo para el buen funcionamiento de la organización. También se utiliza en grandes empresas. Tanto el radial como el circular se utilizan en organizaciones sin ánimo de lucro.

Algunos tipos de organigrama

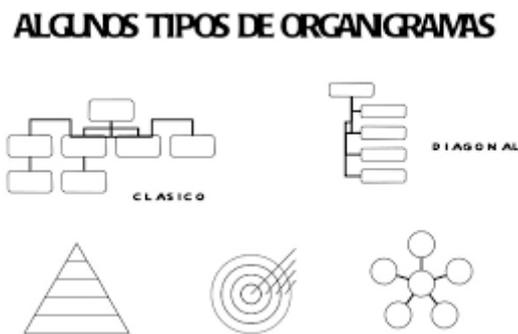


Figura 5: tipos de organigrama

Fuente: Elaboración propia en base a datos tomados de Fundamentos de administración¹¹

3.7. Cursograma administrativo¹²

Un cursograma, también denominado circuito o flujograma, es un diagrama que permite representar gráficamente procedimientos administrativos. Constituyen instrumentos importantes para la visualización global y esquemática del conjunto de tareas administrativas.

A través de los cursogramas se puede determinar si la descripción del procedimiento es completa, detectar errores, omisiones, reiteraciones o superposiciones de tareas a fin de subsanarlos y lograr procedimientos más eficientes.

¹¹Fundamentos de administración. Disponible en: <https://www.google.com.ar/search?q=organigrama+fotos+de+los+distintos+tipos&client=aff-maxthon-maxthon4&hs=kiu&affdom=maxthon.com&channel=t35&dcr=0&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwimjdfcy7baAhWMjZAKHcKRBMoQ7AkINg&biw=1024&bih=658>

¹² | Gestion 2.0. Los cursogramas. Disponible en: <http://igestion20.com/los-cursogramas/>

Comúnmente son utilizados por analistas y auditores para efectuar relevamientos, pero lo complejo de su construcción e interpretación para los no especialistas ha limitado su uso. A continuación, pueden ver como ejemplo un cursograma del sistema de ventas de una organización.

3.7.1. Información que brindan

Los cursogramas permiten conocer:

Unidades funcionales: Son todas las unidades tanto de la organización como fuera de ella que participan en el procedimiento.

Las operaciones que se llevan a cabo, los controles que se realizan en los procedimientos y las decisiones que se toman como consecuencia de los controles.

Formularios y soportes de información involucrados en el procedimiento: cuántos formularios se emiten cada vez, cómo se distribuyen y hacia dónde se dirigen. Distintos cursos de acción posible dentro del procedimiento. Cómo se ordenan los archivos y de qué tipo son.

Normas IRAM

Para graficar los cursogramas vamos a tener en cuenta las normas dictadas por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (en sus comienzos Instituto Argentino de Racionalización de Materiales) referidas a cursogramas.

Las normas son:

Norma 34501 – Símbolos para la representación gráfica: se refiere a la simbología a utilizar en los cursogramas.

Norma 34502 – Técnicas para la representación gráfica: se refiere a las técnicas de diagramación.

Norma 34503 – Lineamientos generales para el diseño de los formularios para la representación gráfica: se refiere a los formularios utilizados para dibujar los cursogramas.

	Graficación	Denominación del símbolo	Comentarios sobre su utilización
1		OPERACIÓN	Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información o decisión. Ejemplos de aplicación: emisión de formularios, autorización de ejecución, firma sobre un formulario o comprobante, et.
2		CONTROL	Representa toda acción de verificación, esto es, cotejo entre comprobantes o registros, constatación, comprobación, control de cálculos, de integridad de datos, de autorizaciones y de niveles de autorización.

3		DEMORA	Representa toda retención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento determinado. El formato del símbolo, les recuerda a la letra D, y por consiguiente al concepto de demora. Respecto al ordenamiento requerido de la documentación que se encuentra en situación de espera, no es imprescindible que se siga un criterio determinado. Sin embargo, resulta conveniente, en algún procedimiento administrativo en particular, que la documentación que permanece demorada sea ordenada de conformidad a necesidades del mismo.
4		ARCHIVO TRANSITORIO	Representa el almacenamiento sistemático, en forma temporaria, de elementos portadores de información. Se consideran "elementos portadores de información" no solamente a formularios o registros factibles de lectura humana, sino también los archivos magnéticos y otros elementos de almacenamiento de información, como el microfilm. Estos portadores, deben ser usados para responder consultas o para asentar sobre ellos información proveniente de otros elementos, en momentos posteriores al de la acción de "archivar". Debe observarse que la documentación o elementos a archivar deben guardar un orden sistemático: debe existir y cumplirse estrictamente un criterio de ordenamiento.
5		ARCHIVO DEFINITIVO	Representa el almacenamiento sistemático en forma permanente de elementos portadores de información. Se identifica con su carácter de permanencia, para mantenerse por lapsos más prolongados. Los motivos que pueden determinar la necesidad de esta permanencia pueden surgir de disposiciones legales, o bien pueden ser el resultado de requerimientos de los procedimientos a los que, ante consultas, alimentan con información.
6		DESTRUCCIÓN	Representa la eliminación de la información, ya sea que se destruya o no el elemento portador de la misma. Un ejemplo de destrucción directa del soporte, sería el caso de un ejemplar de formulario, tal como una copia de orden de pago, que se mantiene durante un lapso en un archivo transitorio, vencido el cual se microfilma y se destruye el mencionado ejemplar.

7		ALTERNATIVA	Se utiliza para indicar que en algún momento del procedimiento, frente a una consulta condicionante, pueden originarse distintos cursos de acción como consecuencias de las respuestas a la misma. Puede denominarse también "opción" a este símbolo, y al concepto que representa.
8		FORMULARIO U OTRO SOPORTE DE INFORMACIÓN	Representa el elemento portador de información, esto es el vehículo que se traslada a través de las áreas que integran el gráfico representativo del procedimiento administrativo. Dicho elemento puede ser: formularios, planillas, tarjetas, soportes magnéticos.
9		PROCESO REPRESENTADO NO	Representa al conjunto de acciones que se desconocen o que, definidas, no interesa representar en el gráfico del que forman parte. Por lo general, las acciones comprendidas dentro de este símbolo global son ejecutadas en el ámbito externo a la organización, o bien representan operaciones ajenas al objetivo que se persigue con la representación gráfica.
10		TRASLADO	Representa el desplazamiento físico del elemento portador de información. La flecha indica el sentido de la circulación. Es el símbolo que une a los otros símbolos del procedimiento. Cuando se lo dibuja en sentido vertical, vincula las operaciones que se realizan dentro de una de las áreas de organización afectadas por el procedimiento; cuando el traslado es horizontal, se refiere a un movimiento que afecta varias áreas de la organización (más de una).
11		TOMA DE INFORMACIÓN	Representa el desplazamiento de la información, sin desplazamiento físico de los elementos que intervienen en el proceso. La flecha indica el sentido de la circulación. La "toma de información" significa la incorporación de datos al procedimiento administrativo, que se extraen de archivos o listados. Ese desplazamiento puede ser escrito o verbal.
12		CONECTOR	Representan el nexo entre procedimientos o procesos. Se lo utiliza para solucionar las siguientes situaciones: a) Conectar gráficos de un mismo procedimiento, que se encuentran dibujados en varias páginas.

3.7.2. Manual de Procedimiento:

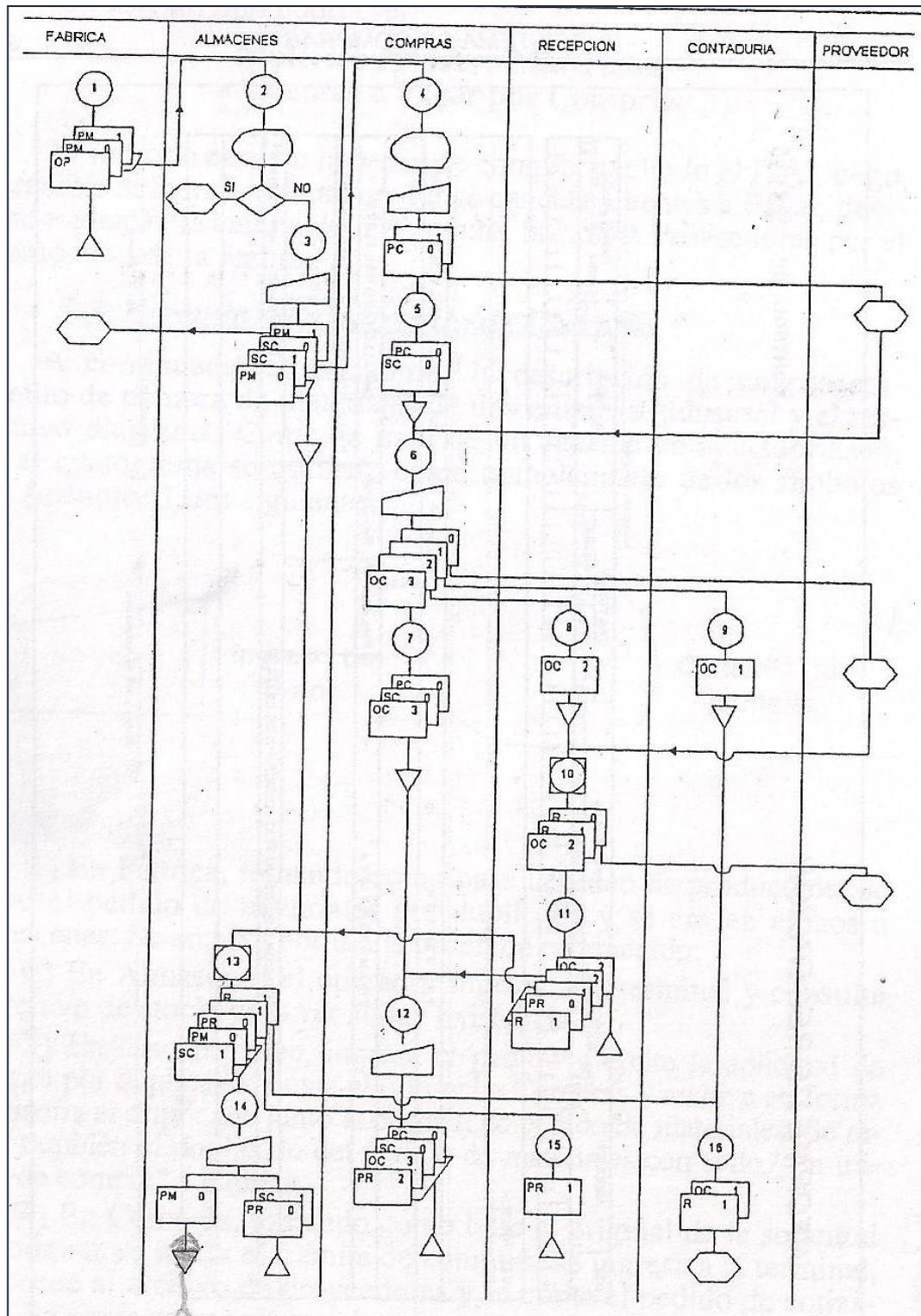
Un manual es todo cuerpo sistemático que indique las actividades que deben ser cumplidas por los miembros de una empresa o institución así como la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente. El Manual de Procedimiento constituye la expresión analítica de las rutinas administrativas a través de las cuales se canalizan las distintas operaciones; que Mintzberg denomina formalización de la corriente de trabajo. En algunas empresas estos aspectos son difundidos mediante circulares, memorandos o instrucciones internas que, numeradas correlativamente u ordenadas cronológicamente, van formando un cuerpo de disposiciones; este si bien cumple en parte con el propósito enunciado más arriba, no conforma un elemento orgánico y completo que permita sustituir al manual. En realidad, ambos métodos no son excluyentes; se complementan ya que, mientras las circulares y los instructivos pueden ser útiles para comunicar disposiciones transitorias, los manuales compilan información de carácter más estable, referida a los procedimientos administrativos básicos.

Los manuales de procedimientos constituyen, en el marco de nuestra metodología de trabajo, el producto por excelencia del diseño detallado, pero, además, sirven de base para la capacitación y puesta en marcha durante la etapa de implementación. Debe quedar claro que el uso de estos manuales no es indiscriminado, se centrara en aquellos sistemas o subsistemas básicos desde el punto de vista administrativo ya que, en esos casos, se apreciaran sus principales ventajas, entre las cuales se destacan:

- Proporciona información permanente sobre las prácticas administrativas.
- Ayuda a institucionalizar y hacer efectivos los procedimientos.
- Facilita la normalización y la fijación de estándares.
- Asegura continuidad y coherencia a las prácticas a través del tiempo.
- Constituye un valioso elemento de consulta, de capacitación y de resolución de conflictos.

3.7.3. Principales Subsistemas:

Subsistema de compras



- 1) En Fábrica, tomando como base la orden de producción, se emite el pedido de materiales por duplicado y se envían ambos a Almacenes. Se archiva por día la orden de producción.
- 2) En Almacenes el operador ingresa a la terminal y consulta el archivo de stock, para ver si hay existencia.
- 3) En caso negativo, ingresa el pedido y emite la solicitud de compra por duplicado. Envía el original a Compras y archiva en forma provisoria el duplicado junto al original de pedido de materiales. Se remite también el duplicado el pedido de materiales con sello “en trámite de compra” a Fabrica.
- 4) En Compras, tomando como base el original de la solicitud de compras se inicia el trámite de compras, se ingresa a la terminal. Se accede al archivo de proveedores y se emite el pedido de cotización. Se envía una copia a cada proveedor.
- 5) Se adjunta el pedido de cotización original a la solicitud de compras original, se arma el legajo de compra en espera de la cotización. Se archiva en forma provisoria, por número de SC.
- 6) EN Compras, al recibir las cotizaciones se comparan y se anota sobre cada cotización el motivo del rechazo o bien el motivo de la aceptación.

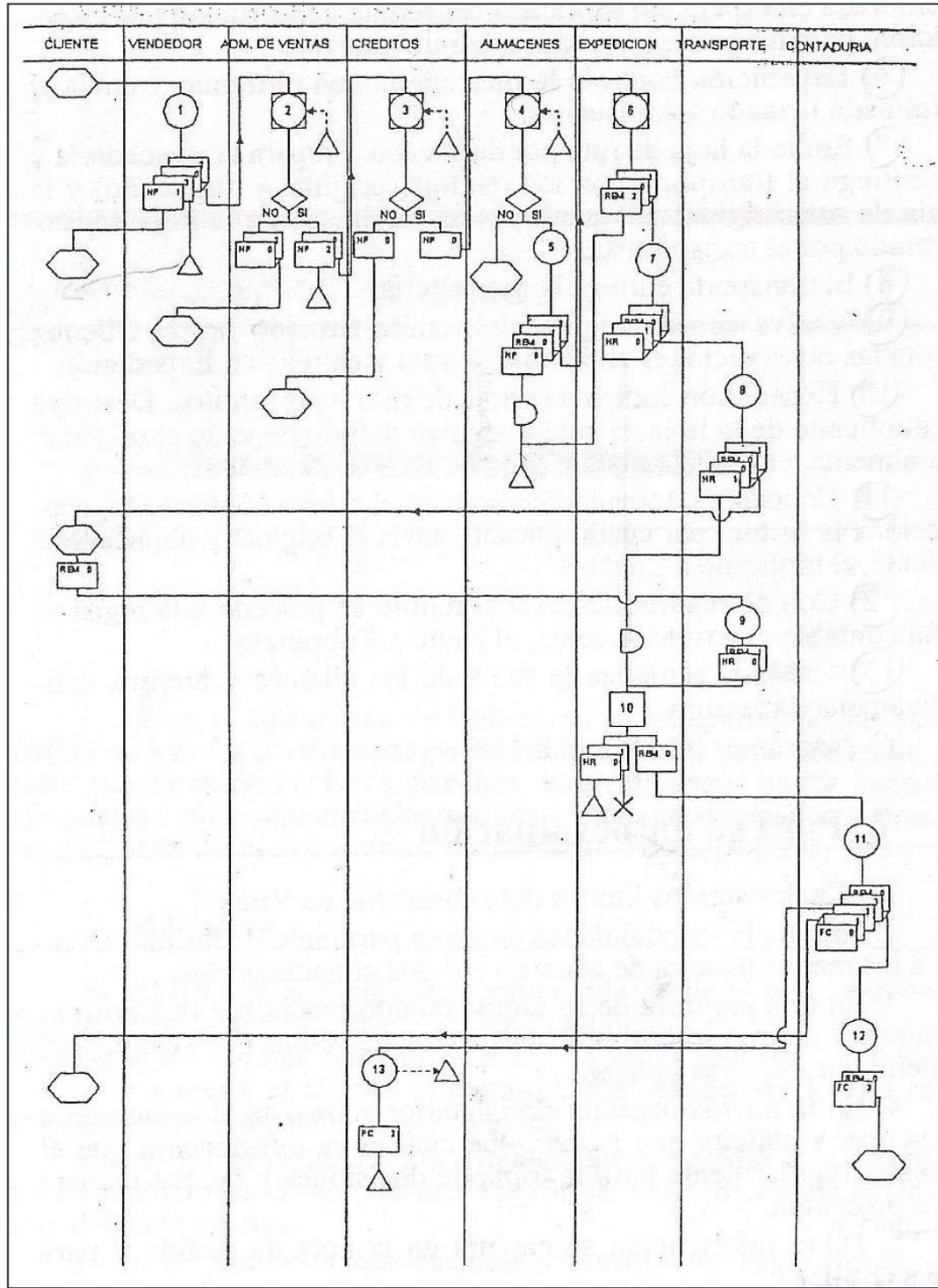
Se ingresa a la terminal, se accede al archivo de compras pendientes y se indica el proveedor asignado. Se emite orden de compra por cuaduplicado y se distribuye el original para el proveedor, el duplicado para Contaduría y el triplicado para Recepción.

- 7) En Compras se adjunta al legajo el cuaduplicado de la orden de compra que queda en el sector.
- 8) En Recepción se recibe el triplicado de la orden de compra que se archiva transitoriamente hasta la recepción de la mercadería.
- 9) En Contaduría se recibe el duplicado de la orden de compra que se archiva transitoriamente hasta la recepción del remito.
- 10) En Recepción se recibe la mercadería, se controla y se da el conforme.
- 11) Se archiva definitivamente el triplicado de la orden de compra y se devuelve el remito original al proveedor. Tomando como base el duplicado del remito se

confecciona el parte de recepción por triplicado. El original y el duplicado se envían a Almacenes. El triplicado se remite a Compras.

- 12) En Compras, tomando como base el triplicado del parte de recepción, se ingresa a la terminal, se accede al archivo de compras pendientes y se da de baja las mismas.
- 13) En Almacenes se controla el remito con el duplicado del parte de recepción, en el que se firma y se entrega a Recepción como sello de cumplimiento de ese sector. Se controla la mercadería recibida con el duplicado de la solicitud de compra y el original del parte de la recepción. Se envía a Contaduría el remito duplicado y a Recepción el de recepción duplicado.
- 14) Tomando como base el parte de recepción se ingresa a la terminal, se accede al archivo de stock y se lo actualiza. Se archiva provisoriamente el pedido de materiales recibido anteriormente. Se archiva definitivamente la solicitud de compra junto al parte de recepción original, por tipo de mercadería.
- 15) En Recepción se recibe el parte de recepción duplicado y se archiva definitivo por número de parte.
- 16) En Contaduría se recibe el remito duplicado y se adjunta a la orden de compra duplicado.

Subsistema de ventas



- 1) A partir del requerimiento del Cliente el vendedor confecciona la nota de pedido (NP) por cuadruplicado, el original y el triplicado son enviados a Administración de Ventas, el

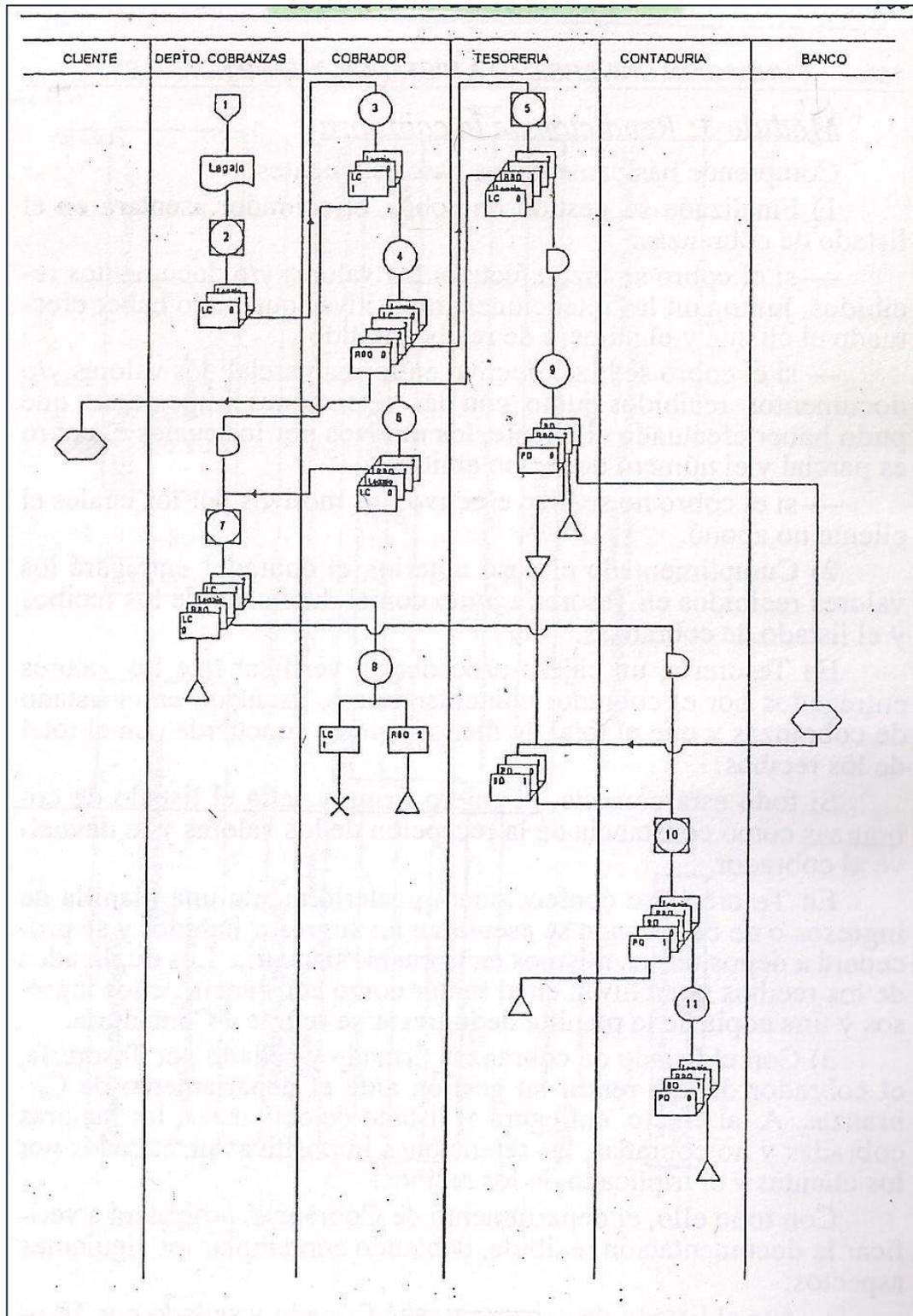
Duplicado es entregado al Cliente, el cuadruplicado queda en poder del vendedor adherido al talonario.

- 2) Administración de Ventas controla la nota de pedido con la lista de precio, ficha de stock y en fichas de clientes verifica las condiciones de venta y corrige si es necesario.
- 3) En Créditos se analiza y controla la información recibida del Cliente y de los bancos, se consulta en la ficha del cliente el saldo de la deuda y si supera el monto del crédito disponible, o no reúne los requisitos necesarios, se envía la NP a Administración de Ventas y luego al vendedor para que lo comunique al Cliente. Si se autoriza se envía la NP a Almacenes.
- 4) En Almacenes se controla la NP con la ficha de stock en existencia.
- 5) Si hay existencias, confecciona el remito por triplicado y lo envía a Expedición junto con las mercaderías. La NP original queda demorada en espera del triplicado del remito conformado por Expedición, para luego ser archivados definitivamente.
- 6) Expedición controla la mercadería con el remito y envía el triplicado firmado a Almacenes.
- 7) Emite la hoja de ruta por duplicado. Prepara la mercadería y la entrega al transporte con los remitos (original y duplicado) y la hoja de ruta original. Se queda con el duplicado de la hoja de ruta firmado por el transportista.
- 8) El transporte entrega la mercadería.
- 9) Vuelve con el original del remito firmado con el Cliente, anota las observaciones en la hoja de ruta y entrega en Expedición.
- 10) Expedición controla la hoja de ruta y los remitos. Destruye el duplicado de la hoja de ruta y archiva definitivamente el original. Finalmente, envía a Contaduría los remitos conformados
- 11) Contaduría, tomando como base el remito conformado, confecciona la factura por duplicado, envía el original y duplicado al Cliente, el triplicado a Créditos.

12) Con el cuadruplicado y el remito se procede a la registración contable y posteriormente al envío a Cobranza.

13) Créditos actualiza la ficha de los clientes y archiva definitivamente la factura.

Subsistema de Cobranzas



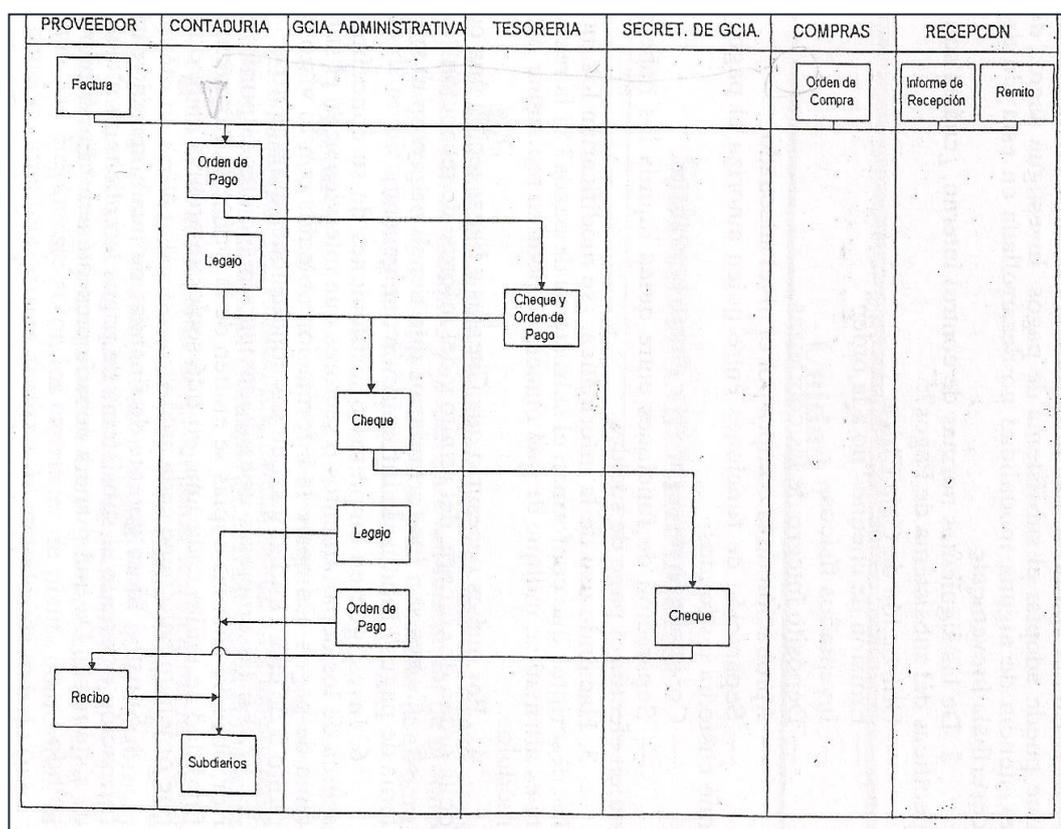
- 1) En el sector Cobranzas se dispone de los legajos de los clientes cuyas deudas vencen dentro de la próxima semana. Cada legajo contiene el remito conformado por el cliente y la factura pendiente de cobro.
- 2) En el sector se controlan diariamente estos comprobantes y se confecciona un listado de cobranzas por duplicado que se entregara al cobrador con las facturas y remitos correspondientes.
- 3) El cobrador firma el duplicado del listado de cobranzas como constancia de haberlo recibido y lo entrega a cobranzas donde queda demorado.
- 4) El cobrador recibe los valores que le entrega el cliente y confecciona el recibo por cuaduplicado y entrega el original al cliente. Al final del día se presenta en Tesorería donde entrega los valores recibidos, las copias de los recibos con las facturas y los remitos correspondientes a los cobros efectuados y los listados de cobranzas.
- 5) Tesorería controla el listado de cobranzas con los valores, los recibos, facturas y remitos. Devuelve al cobrador el listado de cobranzas sellado y firmado y se guarda el cuaduplicado de los recibos.
- 6) El cobrador entrega en el sector Cobranzas el listado de cobranzas sellado y firmado, acompañado de los recibos duplicados y triplicados, y de las facturas y los remitos.
- 7) En Cobranzas se controla el duplicado de los recibos con el listado de cobranzas por Tesorería y entrega al cobrador el recibo triplicado visado por el sector y el listado de cobranzas duplicado. Archiva el listado de cobranzas. Envía los recibos a Contaduría para su posterior registración, junto a los legajos con facturas y remitos para su archivo.
- 8) El cobrador destruye el listado de cobranzas duplicado y archiva los triplicados de recibos por orden correlativo.
- 9) Al finalizar el día, en Tesorería se confecciona una planilla de caja diaria por duplicado tomando como base los valores recibidos y los cuaduplicados de los recibos que luego archiva definitivamente como constancia de los valores recibidos. Los valores son depositados en el banco con una boleta de depósito.

Cuando se recibe la copia de la boleta de depósito como constancia del depósito, se envía a Contaduría junto con la planilla de caja original y duplicado.

10) En Contaduría se recibe la planilla diaria de caja y la boleta de depósito y se controla con el legajo y el recibo que estaban en espera. Se firma la copia de la planilla diaria de caja y se devuelve en Tesorería donde se archiva definitivamente.

11) Se efectúa la registración contable en los subdiarios correspondientes y se archivan definitivamente los comprobantes.

Subsistema de Pagos



1) Contaduría recibe la siguiente documentación:

- Del departamento de Compras, el duplicado de la orden de compra
- De Recepción, el original del informe de recepción y el remito conformado (original)

2) El Proveedor envía la factura a Contaduría

- 3) Contaduría realiza el control de la factura (original), el remito (original), el informe de recepción (original) y la orden de compra (duplicado).
- 4) Confecciona la orden de pago por triplicado. Remite a Tesorería los dos primeros ejemplares de la orden y archiva la última copia. Envía a Gerencia Administrativa el resto de la documentación.
- 5) Tesorería prepara el cheque de pago al proveedor, colocando la primera firma y lo envía a Gerencia Administrativa junto con el duplicado de la orden de pago. Archiva el original de la orden de pago.
- 6) Gerencia Administrativa controla la documentación (legajo) con el cheque y duplicado de la orden de pago.
- 7) Coloca la segunda firma al cheque y lo pasa a Secretaria de Gerencia. Envía la documentación a Contaduría
- 8) Secretaria de Gerencia envía el cheque al proveedor.
- 9) El proveedor emite el recibo y envía a Contaduría el original.
- 10) Contaduría controla la documentación y archiva definitivamente. Registra contablemente el pago.

3.8. Objetivos de control interno, control operativo, auditoría interna y externa¹³

Control Interno: Comprende al conjunto de normas y procedimientos de una entidad diseñados con el objetivo de asegurar: la razonable protección del patrimonio; la efectividad y eficiencia de las operaciones; la confiabilidad de la información financiera; el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Los objetivos generales de control interno pueden desagregarse en objetivos particulares relativos a los ciclos de negocios. En cada uno de ellos, a su vez, se asignan objetivos de control a cada una de las actividades de negocios.

¹³ Tamborini, Alberto. (2016). Material de catedra. Auditoria.

Por ejemplo, en el ciclo “Erogaciones”, esos objetivos de control se asignan a las siguientes actividades: proceso de compras, proceso de cuentas a pagar, proceso de pagos y mantenimiento del archivo maestro de proveedores.

Los objetivos de control para la actividad de compras serían:

- Las órdenes de compra se ingresan al proceso solamente cuando la nota de pedido ha sido autorizada,
- Las órdenes de compra se ingresan correctamente,
- Todas las órdenes de compra se ingresan al proceso y se procesan.

3.8.1. Objetivos múltiples de la definición sobre Control Interno:¹⁴

- La consecución de un balance de las diferentes actividades de un ente, organización o empresa.
- Obtener la conformidad, seguridad o tranquilidad de que los niveles inferiores de la organización cumplen con las directrices provenientes de las gerencias superiores o de la dirección superior.
- Determinar ineficiencias y errores de: sistemas, operaciones y humanos.
- Determinar mejores normas, métodos, instrucciones, procedimientos y sistemas.
- Crear mejores sistemas o métodos de control y/o reforzar los existentes.
- Generar operaciones más eficientes, seguras y veloces.
- Determinar y evaluar la mejor utilización de recursos humanos, físicos y tecnológicos.
- Evaluar la efectividad de una gestión, actuación o tarea.
- Lograr que los datos informativos se presenten exactos y oportunos.
- Salvaguardar y custodiar los bienes, valores o patrimonio.
- Acrecentar la eficiencia operativa y facilitar que las normas, los procedimientos y los sistemas dictados se cumplan.

¹⁴ Ruseñas, Rubén Oscar (1999) “Manual de Control Interno” Ed. Macchi.

- Comprobar la exactitud y veracidad de los datos suministrados por la contabilidad.
- Prevenir robos, fraudes y desfalcos, y, en caso en que ocurran, que exista la posibilidad de descubrirlos y poder cuantificarlos.

3.8.2 Auditoría o Control Operativo:

Es un examen de gestión de un ente para evaluar la eficiencia de sus resultados con referencia a las metas fijadas. Puede realizarla un auditor externo o interno. Se controla la gestión de los recursos observando las políticas, la estructura organizativa, los procedimientos administrativos, los métodos de control, las metas, entre otros.

Elementos de control de la Auditoría Operativa:

- Característica controlada: Metas, políticas y estructura organizativa, sistemas y procedimientos administrativos, métodos de control, medios de operación, potencial humano y elementos físicos empleados, etc.
- Sensor: Conceptos generales de administración en general, normas contables vigentes y elementos de soporte de información.
- Grupo de control: Puede pertenecer a la organización, siempre que tenga independencia y jerarquía respecto de los sistemas controlados, o bien puede ser ajeno a la organización.
- Grupo activante: Dirección de la organización.

3.8.3. Auditoría Externa:

Es el examen de información contable por parte de un contador público independiente, aplicando normas de auditoría, con la intención de establecer su razonabilidad dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la utilidad que tal información posee. El propósito es emitir una opinión o abstenerse sobre la razonabilidad de la información de los Estados Contables de acuerdo a las Normas Contables Profesionales. Está dirigida principalmente a terceros interesados. Se trata de un control abierto o independiente, correctivo, retroalimentado, selectivo y periódico, que opera bajo el

criterio de economicidad (costo de auditoría menor al beneficio o valor de lo que se está auditando).

Elementos de control de la Auditoría Externa:

- Característica controlada: Operaciones, hechos y actos económicos que se resumen en los EECC.
- Sensor: Normas contables profesionales.
- Grupo de control: Auditor (que trabaja cumpliendo con las normas de auditoría vigentes).
- Grupo activante: Dirección del ente emisor de los EECC y usuarios externos de los EECC a quienes va destinado el informe del auditor.

3.8.4. Auditoría Interna:

Realizada por funcionarios dependientes del ente o terceros contratados, aunque la función debe estar jerárquicamente ubicada por encima de los sectores auditados. El objetivo es medir y evaluar la confiabilidad y eficiencia de las actividades de control de los sistemas operantes (sistema integral de control interno) e informar a los directivos del ente. Es una actividad guiada por la filosofía de agregar valor para mejorar las operaciones de una organización, asistiéndola para el cumplimiento de sus objetivos, brindando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de sus procesos de manejo de riesgo, control y gobierno de la organización. Si el sistema de control interno existe y funciona bien, el auditor debe dar por bueno el resultado del trabajo.

Principales Funciones principales de auditoría Interna:

- Revisión de operaciones para verificar su concordancia con las políticas y procedimientos establecidos por la organización.
- Control de los activos a través de los registros y comprobaciones físicas.
- Revisión de las políticas y procedimientos de la organización con miras a evaluar su efectividad.
- Revisión de la concordancia entre los procedimientos contables y las normas contables vigentes.

Los cuatro elementos de control de la auditoría interna son:

- Característica controlada: Operaciones sobre los recursos materiales, humanos y financieros que dispone la organización para el cumplimiento de sus fines.
- Sensor: Conceptos básicos de administración (especialmente de control), normas contables vigentes y elementos de soporte de información.
- Grupo de control: Auditor interno: Usualmente es un contador público en relación de dependencia con la organización que debe auditar, aunque es frecuente que la función pueda ser tercerizada. El auditor interno habitualmente actúa de acuerdo con normas de auditoría interna aprobadas por organismos privados especializados.
- Grupo activante: Dirección de la organización

3.9. Procesos y programas de auditoría. RT vigentes (6° y mod 37, 38, 39)¹⁵

La RT 37 establece el camino a seguir para que el auditor pueda obtener elementos de juicio válidos que le permitan emitir una opinión sobre los EECC o abstenerse de emitirla y sustentar su informe.

El contador independiente debe desarrollar su trabajo siguiendo los siguientes pasos:

- Obtener un conocimiento apropiado de la estructura del ente, del ramo y las condiciones económicas propias.
- Identificar el objeto del examen (los estados contables, las afirmaciones que los constituyen –existencia, pertenencia al ente, integridad, medición contable y exposición – o lo que debieran contener).
- Evaluar la significación de lo que se debe examinar, teniendo en cuenta los posibles errores y el riesgo involucrado.
- Planificar en forma adecuada el trabajo que se debe realizar, preferentemente por escrito. Seleccionando los procedimientos, el tiempo necesario y los colaboradores.

¹⁵ Resolución Técnica n° 6

- Reunir los elementos de juicio válidos y suficientes que permitan emitir su informe.
 - ✓ Cotejo de los estados contables con los registros contables.
 - ✓ Revisión de la correlación entre registros contables, y entre éstos y la correspondiente documentación comprobatoria.
 - ✓ Inspecciones oculares (por ejemplo, arqueos de caja, documentos e inversiones; observación de inventarios físicos; observación de la existencia de bienes de uso)
 - ✓ Obtención de confirmaciones directas de terceros (por ejemplo, bancos, clientes, proveedores, asesores legales).
 - ✓ Comprobaciones matemáticas.
 - ✓ Revisiones conceptuales.
 - ✓ Comprobación de la información relacionada.
 - ✓ Comprobaciones globales de razonabilidad (por ejemplo, análisis de razones y tendencias, análisis comparativo e investigación de fluctuaciones de significación).
 - ✓ Examen de documentos importantes (por ejemplo, estatutos, contratos, actas, escrituras y similares).
 - ✓ Preguntas a funcionarios y empleados del ente (en particular sobre empresa en funcionamiento al menos doce meses posteriores a la fecha de cierre)
 - ✓ Obtención de una confirmación escrita de la dirección.
- Obtener elementos de juicios válidos y suficientes sobre la idoneidad de la utilización por parte de la dirección de la hipótesis de empresa en funcionamiento y concluir si a su juicio existe una incertidumbre significativa sobre la idoneidad del ente para continuar como empresa en funcionamiento durante al menos 12 meses posteriores al cierre de los EECC. Sin embargo, el contador, no puede predecir hechos o condiciones futuras.
- Controlar el cumplimiento de los objetivos fijados (incluye el trabajo de los colaboradores). En su caso, realizar las modificaciones necesarias en el plan de trabajo.

- Evaluar la validez y suficiencia de los elementos de juicio examinados para respaldar el juicio del contador sobre las afirmaciones particulares contenidas en los estados contables. Para ello, el contador, utilizando su juicio profesional, debe hacer lo siguiente:
 - ✓ Considerar su naturaleza y la forma en que se obtuvieron.
 - ✓ Considerar la importancia relativa de lo examinado en su relación con el conjunto.
 - ✓ Valorar si los riesgos de incorrección material han sido reducidos a un nivel aceptablemente bajo en las circunstancias.
- Sobre la base de los elementos de juicio obtenidos, el contador debe formarse una opinión:
 - ✓ Acerca de la razonabilidad, en todos los aspectos significativos, de la información que contienen los EECC en su conjunto,
 - ✓ O acerca de si fueron preparados, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con el marco de información aplicable, o concluir que no le ha sido posible la formación de tal juicio.
- Emitir su informe teniendo en cuenta las disposiciones legales, reglamentarias y profesionales que fueran de aplicación.

3.10. Resoluciones Técnicas (RT) y Normas Internacionales de Auditoría (NIA):

RT que avalan el trabajo profesional de auditoría son:

- RT 7 (Sustituida por RT37): NORMAS DE AUDITORIA
- RT32: ADOPCIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA DEL IAASB DE LA IFAC.
- RT 33: ADOPCIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE ENCARGOS DE REVISION DEL IAASB DE LA IFAC.
- RT 34: ADOPCIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE CONTROL DE CALIDAD Y NORMAS SOBRE INDEPENDENCIA.

- RT 35: ADOPCIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE ENCARGOS DE ASEGURAMIENTO Y SERVICIOS RELACIONADOS DEL IAASB DE LA IFAC.
- RT 37: NORMAS DE AUDITORIA, REVISION, OTROS ENCARGOS DE ASEGURAMIENTO, CERTIFICACION Y SERVICIOS RELACIONADOS

Hasta la sanción de las Resoluciones Técnicas 32 a 35 de la FACPCE, las llamadas Normas

Internacionales de Auditoría, Aseguramientos y Servicios Relacionados eran un estándar para la República Argentina. Una vez que dichas resoluciones técnicas sean puestas en vigencia por los respectivos CPCE, se convertirán en normas.

Los pronunciamientos aprobados mediante las RT 32 a 35 son normas internacionales de alta exigencia. La gran ventaja que tienen es su conocimiento y aceptación en gran parte del mundo. Pero en la mayoría de los entes que operan en nuestro país, los estados contables y otra información dirigida a terceros son de interés solo para usuarios locales. Para estos entes resulta desproporcionado contratar un encargo, sea de auditoría o de otra naturaleza, bajo normas Internacionales. Para esto basta con que una norma nacional contemple los encargos posibles, tenga un tratamiento similar a las normas internacionales pero su redacción sea más sintética y las normas sobre independencia y control de calidad menos exigentes. De allí la justificación de la emisión de las RT 37.

Con la aprobación de las RT 32 a 35, junto con la RT 37, pasamos a ser uno de los contados países en los que rigen diferentes normas para un mismo servicio profesional.

Algunas características de las Normas Internacionales:¹⁶

- Las NIA no prevalecen sobre las normas locales.
- Cuando hay colisión entre normas locales e internacionales, los países deben procurar su armonización.
- Las NIA están detalladas y codificadas. Las normas argentinas son sintéticas.

¹⁶ Tamborini, Alberto, óp. Cit.

- Las NIA no comprenden las normas de independencia del auditor, sino que se tratan en el Código de ética.
- Listado de NIA y otros pronunciamientos adoptados por esta Resolución Técnica

Figura 6: RT con la estructura de las normas internacionales. Fuente: Elaboración propia

Código de ética de IFAC para contadores Profesionales			
Servicios cubiertos por los Pronunciamientos del IAASB			RT 34
NICC 1-99 Normas sobre Control de Calidad			
Marco de referencia para encargos de aseguramiento			Servicios Relacionados
Auditoría y revisión de información financiera histórica	Auditoría y revisión de información financiera histórica	Otros Encargos de Aseguramiento que no son auditoría ni revisión de información financiera histórica.	
RT 32	RT 33	RT 35	
NIA 100-999	NIER 2000-2699	NIEA 3000-3699	NISR 4000-4699
Normas Internacionales de Auditoría	Normas Internacionales sobre encargos	Normas Internacionales sobre encargos de aseguramiento	Normas Internacionales sobre servicios relacionados
NIPA 1000-1999	NIPER 2700-2999	NIPEA 3700-3999	NISPR 4700-4999
Normas Internacionales de prácticas auditoría	Reservado para: Notas Internacionales de prácticas de encargos de revisión	Reservado para: Notas Internacionales de prácticas de encargos de aseguramiento	Reservado para: Notas Internacionales de prácticas de servicios relacionados

3.11. Control interno: componentes, funcionamiento. Clasificación. Técnicas de evaluación más comúnmente utilizadas.

3.11.1. Control interno:

El control es un conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones o la normalidad y/o regularidad de los actos que realizan otros individuos o sistemas de procesamiento de información.

La expresión “Control Interno” es utilizada para enunciar las directrices emanadas de los dueños, propietarios o ejecutivos para dirigir, coordinar y controlar a sus subordinados dentro de la pirámide de la organización, ya sea ésta de tipo lineal, mixta o funcional.

Componentes:

- Ambiente de control.
- Evaluación del riesgo.
- Actividades de control.
- Supervisión.
- Información y comunicación

Ambiente de control

El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización y tiene una influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control. Es la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura.

Los elementos del ambiente de control que se deben comprender son:

- Comunicación y puesta en práctica por la dirección de los valores éticos como la integridad;
- Compromiso con la competencia;
- Participación de los encargados de gobierno;
- Filosofía de la gerencia y estilo de operación;
- Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad;
- Políticas y prácticas respecto de los recursos humanos.

Evaluación de riesgo:

Identifica y analiza los riesgos que inciden en el logro de los objetivos de control, por lo que deben ser administrados. Algunos de los riesgos relevantes que pueden presentarse en una empresa, y sobre los cuales el auditor debe poner especial interés por el efecto que pueden tener en la información financiera son:

- Cambios en el ambiente operativo
- Nuevo personal
- Sistemas de información nuevos o rediseñados
- Crecimientos acelerados
- Nuevas tecnologías
- Nuevas líneas, productos o actividades
- Reestructuraciones Corporativas
- Cambio en pronunciamientos contables
- Personal con mucha antigüedad
- Operaciones en el extranjero

El auditor debe:

- Identificar los riesgos del negocio (y para la preparación de estados contables);
- Estimar la significación de los riesgos;
- Evaluar la probabilidad de su ocurrencia;
- Decidir acerca de acciones para abordar esos riesgos.
- Estos procesos no suelen existir formalmente en las pequeñas empresas, no obstante el auditor tiene que inquirir a la gerencia de qué modo se dirige y trata los riesgos del negocio.

Actividades de control:

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección.

También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligros la consecución de los objetivos de la organización.

La actividad de Control se lleva a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis

de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.

Supervisión:

Actividades gerenciales y de supervisión establecidas para controlar si se cumplen los objetivos preestablecidos, evaluando la calidad del control interno de manera continua. Es un proceso que evalúa la calidad del control interno en la organización y su desempeño en el tiempo. Asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo e incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna, así como aplicar medidas correctivas cuando sea necesario. Debe incluir el uso de información o comunicaciones de externos como quejas de clientes o usuarios, registros de comentarios o sugerencias de usuarios y comunicaciones de auditores externos.

Información y comunicación:

Tiene relación con los sistemas e informes que posibilitan que la gerencia cumpla con sus responsabilidades, y los mecanismos de comunicación en la organización.

Los sistemas de información generan información que posibilita la dirección y el control.

La información puede tomar datos o condiciones internas o externas de la organización que sirven para tomar decisiones.

La Comunicación debe ser eficaz: debe circular multidireccionalmente, debe ser clara para los empleados en cuanto a sus responsabilidades en materia de control y en cuanto a su papel dentro del Sistema de Control Interno y su relación con las de los otros empleados.

Debe disponer de mecanismos de comunicación de los empleados con la Dirección, también prever mecanismos de comunicación con terceros y otros de interés de la organización.

Funcionamiento:

- Estudio de la situación existente: relevamiento de la organización, consultando las políticas, instrucciones, manuales, sistemas, controles, etc. Que están en funcionamiento.

- Evaluación del Sistema de Control Interno: la etapa anterior le permite al auditor poder formarse un juicio sobre el sistema de control interno vigente, el cual permite conocer ciertos aspectos del ente:
 - ✓ Su estructura interna
 - ✓ Adecuada organización del ente
 - ✓ Confiabilidad de la información
 - ✓ Eficiencia operativa
 - ✓ Acatamiento de las políticas y directivas de la Dirección Superior
 - ✓ Calidad del grupo humano
 - ✓ Medios tecnológicos con que cuenta el ente
 - ✓ La determinación de cuáles son, en forma clara y precisa, los puntos débiles de control.

- Programación del trabajo a efectuar: la evaluación efectuada en el paso anterior permitirá al auditor programar los procedimientos de auditoría que tendrá que aplicar, para efectuar su labor y además tendrá en cuenta:
 - ✓ La naturaleza del procedimiento a aplicar: ¿Qué tipo de procedimientos aplicará?
 - ✓ La extensión del procedimiento a aplicar: ¿Cuál será el alcance de las pruebas a realizar?
 - ✓ La oportunidad del procedimiento a aplicar: ¿Cuál es el momento ideal para realizar las pruebas?

3.11.2. Clasificación de control interno¹⁷

En un sentido amplio el Control Interno incluye controles que pueden ser catalogados como contables o administrativos.

¹⁷Unicauca. (2003). Control interno. Disponible en:
<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html>

La clasificación entre controles contables y controles administrativos variaría de acuerdo con las circunstancias individuales.

Control administrativo:

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen más que todos controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

Control contable:

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.

Técnicas de evaluación más comúnmente utilizadas:

- Método gráfico:

Es la representación gráfica del sentido, flujo o recorrido de una masa de información o de un sistema o proceso administrativo u operativo, dentro del contexto de la organización, mediante la utilización de símbolos convencionales que representan operaciones, registraciones, controles, etc., que ocurren en forma oral o escrita en el quehacer diario del ente. Este método muestra un panorama general de la situación total y simplifica y agiliza la tarea el relevamiento. Reduce considerablemente el tiempo de lectura y control e indica cuando hay errores de información, trabajos innecesarios y duplicidad de tareas.

También llamado de flujogramas. Tiene como ventajas que:

- Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.
- Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad.
- Identifica desviaciones de procedimientos.
- Identifica procedimientos que sobran o que faltan.
- Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.

Muestreo estadístico:

En el proceso de evaluación del control interno un auditor debe revisar altos volúmenes de documentos, es por esto que el auditor se ve obligado a programar pruebas de carácter selectivo para hacer inferencias sobre la confiabilidad de sus operaciones.

Para dar certeza sobre la objetividad de una prueba selectiva y sobre su representatividad, el auditor tiene el recurso del muestreo estadístico, para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes aspectos primordiales:

- La muestra debe ser representativa.
- El tamaño de la muestra varía de manera inversa respecto a la calidad del control interno.
- El examen de los documentos incluidos debe ser exhaustivo para poder hacer una inferencia adecuada.
- Siempre habrá un riesgo de que la muestra no sea representativa y por lo tanto que la conclusión no sea adecuada.

Método de cuestionario:

Se basa en un conjunto de preguntas estándares presentadas por escrito en un formulario pre impreso, sobre los aspectos fundamentales del control interno, que son comunes a la mayoría de las empresas. Las preguntas son planteadas de modo que las respuestas indiquen lo siguiente: si es “afirmativa” indica que es un punto fuerte o eficiente de control, si es “negativa” denota falla, debilidad de control y “no aplicable” indica que la pregunta no tiene sentido dentro del relevamiento que se realiza.

Las preguntas deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

Método narrativo:

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

3.12. Control interno y control operativo: relaciones y diferencias

CONTROL INTERNO

Comprende el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio o entidad para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera, promover la eficacia operacional y la adherencia a las políticas prescriptas por la administración.

Es Indivisible porque integra toda la organización. Es decir, que se realiza en base a la organización como conjunto y no por área separada.

Es función y responsabilidad de la Dirección de la Empresa.

CONTROL OPERATIVO

Consiste en la realización de exámenes estructurados de programas de acción, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de evaluar e informar sobre la utilización, de manera económica y eficiente, de sus recursos y el logro de sus objetivos.

Se expresa a través de manuales de Procedimientos. Y atraviesa cada área donde se quiere ejercer el control operacional deseado.

Es responsabilidad de los Gerentes o encargados de la supervisión de cada departamento.

Se desarrolla a lo largo de la organización.

Se desarrolla y se adapta a cada departamento que conforma la organización.

Brinda Protección a todo el Patrimonio.

Identifica las áreas de reducción de Costos y mejora los métodos operativos, así poder incrementar la rentabilidad.

Ayuda a la empresa a que logre sus metas y sus propósitos en determinados tiempos, con determinados presupuestos.

Ayuda a la empresa a Identificar la Utilidad Neta, para determinar si es eficiente o no.

Al implementarlo se debe garantizar el seguimiento apropiado sino de nada sirve el trabajo ejecutado.

Se debe tener un seguimiento sistemático diario para detectar y corregir los errores que puedan surgir.

La diferencia entre el control operativo y el control interno se debe: el primer control evalúa los tres niveles de la organización es decir estratégicos, táctico y operativo y el segundo solo los dos últimos.

3.13. Cuadro comparativo entre auditoría interna y externa

Factor Diferenciador	Auditoría interna	Auditoría externa
Designación	Realizada en forma voluntaria por la administración o por cumplir el calendario interno de la compañía.	Realizada en forma voluntaria por los altos mandos de la compañía.
Objetivos	Satisfacer las necesidades de la administración como ejercer una función de control o realizar una función de asesoramiento.	Satisfacer la necesidad de usuarios externos con respecto a la información financiera, por ejemplo una institución crediticia.
Funciones	Evaluación del sistema de control interno y detección de riesgos.	Análisis de la confiabilidad de los estados financieros.
Profesional que la ejecuta	Personal interno de la organización con conocimientos del tema.	Contratación de personal independiente o externo.
Grado de dependencia	Al ser ejecutada por un empleado de la compañía está limitado e imposibilitado de dar Fe pública.	Independencia absoluta, por lo que el auditor está directamente relacionado con la detección del fraude.
Forma de contratación	Contrato laboral	Contrato de prestación de servicios
Destino del informe	Enviado a la administración de la empresa.	Enviado a la administración de la empresa o terceras personas.
Naturaleza del informe	Dividida en relación con áreas operativas y responsabilidad administrativa	Dividida en relación con las cuentas del balance y cuenta de resultados
Periodicidad	Las actividades de auditoría interna se realizan de forma permanente de acuerdo al cronograma interno	Generalmente cada año o cada seis meses.

Figura 7: auditoría externa e interna. Fuente: Elaboración propia en base a datos tomados de gerencie.com¹⁸

3.14. Armado de cuestionarios para el control interno en las 4 actividades graficadas en los circuitos (compras, ventas, cobros y pagos).¹⁹

El cuestionario de control interno es uno de los métodos de evaluación de la auditoría que se realiza al sistema de control interno que deberán ser contestadas por personas responsables de distintas áreas objeto de examen.

¹⁸ Gerencie.com (2020). Auditoría interna y externa Disponible en: <https://www.gerencie.com/diferencias-entre-auditoria-interna-y-externa.html>

¹⁹Auditoria group. Cuestionarios. <http://www.auditoriagroup.com.ar/actualizaciones/Cuestionarios%20de%20control%20interno.pdf>

Estos cuestionarios deben estar realizados mediante los programas y procedimientos que el auditor tenga que ejecutar. Además es útil porque determina en qué área debe concentrarse la auditoría.

No existe una regla fija establecida donde diga "así se debe realizar el cuestionario de control interno"; todo depende del criterio de un auditor, de la cuenta que está evaluando y tipo de empresa.

En todo tipo de cuestionario de control interno deben existir objetivos generales y específicos y el formato también depende del auditor.

3.14.1. Cuentas por cobrar:

Objetivos generales:

- Verificar la correcta valoración de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados y su adecuada presentación en los estados financieros.
- Obtener seguridad razonable y observar las debilidades de control interno a las cuentas por cobra.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A
1	¿Están separadas las funciones de responsabilidad entre el vendedor y el responsable de las cuentas por cobrar?			
2	¿Están establecidos los criterios para el cobro a los deudores?			
3	¿El documento que garantiza el cobro, está debidamente amparado por las leyes vigentes?			
4	¿Existen controles que garanticen la recuperación de las cuentas por cobrar?			
5	¿Se realiza el comité de crédito antes de cualquier desembolso?			

6	¿Los abonos o pagos parciales diferentes a los pactados son autorizados y controlados?			
7	¿Se efectúa análisis de cartera periódicamente para clasificar y crear provisión de cuentas incobrables?			
8	¿La gestión de las cuentas incobrables es asignada a un responsable y está debidamente controlado?			
9	¿El método de la provisión de cuentas incobrables es consistente con las leyes tributarias establecidas?			
10	¿Se mantiene en custodia los documentos que representan los derechos exigibles?			
11	¿El acceso a los registros contables está restringido para personas no responsables?			

3.14.2. Compras:

Objetivos generales:

- Detección de Controles Clave (por desconocimiento de los circuitos)
- Prueba de Controles Clave
- Determinar el alcance, frecuencia y oportunidad del trabajo de auditoría.
- Observar las debilidades de control e informarlas a la Dirección.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A
1	¿Dónde y por quién se efectúan las operaciones de compra?			
2	¿Dichas operaciones están centralizadas?			
3	¿En caso contrario, existen motivos que justifiquen la descentralización de la función de compras?			

4	¿Depende la función de compras de un nivel jerárquico adecuado?			
5	¿Están las funciones de compra, debidamente separadas de las funciones de: Recepción? Expedición? Caja - Desembolsos? Contaduría - Control de Existencias? Contaduría - Cuentas a pagar? Almacenes?			
6	Existen normas o procedimientos para comprar?			
7	¿Se usan técnicas que permitan determinar que las adquisiciones presentan la mejor relación entre costo y utilidad?			
8	¿Se realizan las compras únicamente a base de solicitudes o peticiones firmadas por funcionarios autorizados?			
9	¿Se necesita la Solicitud de Compra para: a) Materias primas? b) Productos semielaborados? c) Materiales de reventa? d) Materiales de construcción? e) Bienes de Uso? f) Suministros de fábrica? g) Papelería y útiles de escritorio?			
10	¿Son las cantidades requeridas determinadas en base a métodos cuantitativos adecuados?			
11	¿Son establecidos en forma adecuada los momentos en los que se realizarán los pedidos por métodos adecuados?			
12	¿Se mantiene información actualizada y estadísticas de precios que permitan detectar los momentos oportunos de compra?			
13	¿Se solicitan cotizaciones de precios a los proveedores? a) ¿Se mantiene un registro de cotizaciones realizadas y las recibidas? b) ¿Se exigen explicaciones por escrito en aquellos casos en los que no se pidieron cotizaciones, o que la compra fue realizada a quien no ofreció la cotización más baja?			
14	¿Consideran las compras: a) Proveedores oficiales? b) Antecedentes de proveedor? c) Calidad de producto? d) Precio? e) Condiciones			

	de venta? f) Plazo de entrega? g) Forma de pago? Descuento o bonificaciones especiales?			
15	¿Se utilizan adecuados medios de transporte de los productos adquiridos? a) ¿Por transportes propios? b) ¿Por transporte de terceros?			
16	¿En el transporte se tiene en cuenta: a) Seguridad? b) Velocidad? c) Costo? d) Forma de pago?			
17	¿Existe una política de seguro adecuada para la mercadería en tránsito?			

3.14.3. Cuentas por pagar:

Objetivos generales:

- Verificar que las compras se basan en requisiciones debidamente cumplimentadas y aprobadas.
- Verificar que las facturas (términos, cantidades, precio, etc.), distribución en las cuentas y transacciones sean validas
- Verificar que todas las compras sean registradas correctamente en los libros de contabilidad.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A
1	¿Las funciones de cuentas por pagar y pago a proveedores están segregadas de las de llevar las cuentas del mayor general?			
2	¿Existen normas y procedimientos para el Sistema de Cuentas a Pagar? a) ¿Son claros y precisos? b) ¿Son adecuados? c) ¿Son escritos?			
3	¿Contemplan tales normas y procedimientos la asignación de responsabilidades para la imputación de comprobantes?			

4	¿Tales normas y procedimientos aseguran que toda Factura aprobada sea contabilizada de inmediato?			
5	Se encuentra el sector separado de: a) Recepción? b) Caja o Tesorería?			
6	¿El acceso a los módulos computadorizados para cuentas por pagar está limitado al personal con una necesidad real de acceso a los mismos?			
7	¿Los cheques oficiales están pre-enumerados, se mantiene la secuencia de estos?			
8	¿Recibe el sector copia de la Orden de Compra?			
9	¿Recibe el sector copia del informe de recepción? ¿Recibe el sector la Factura del proveedor: A) Directamente? b) Del sector encargado de abrir la correspondencia?			
10	¿Se controlan las Facturas inmediatamente después de que son recibidas?			
11	¿Se retienen las Facturas o se envían a otro sector para su aprobación?			
12	¿Se comprueban las Facturas en el sector, más bien que en los sectores de Tesorería o Compras?			
13	¿Se comparan las facturas con: a) Las Órdenes de Compra en cuanto a cantidad, precio y condiciones? b) Los Remitos del proveedor? c) Los Ingresos de Recepción en cuanto a cantidad? d) Los informes de Control de Calidad?			
14	Incluye la comparación: a) Cálculos y sumas? b) Disposiciones legales e impositivas? c) Cantidades? d) Calidad? e) Precios? f) Condiciones de pago? g) Autorizaciones o aprobaciones?			

15	¿Se deja constancia de tales verificaciones o controles?			
16	¿Se deja constancia en la Orden de Compra y en el Informe de Recepción de haberse aprobado la factura correspondiente a los efectos de evitar la presentación de copias de Facturas con la consiguiente duplicación de pagos?			
17	¿Se estampa el sello, en las copias de las Facturas, de la palabra "DUPLICADO"?			
18	¿Están los comprobantes, justificativos o documentación de respaldo agrupados en un legajo?			
19	¿El sistema de archivo está organizado en función del vencimiento?			
20	¿Son las Facturas para el pago: a) Aprobadas? b) Por quién? c) Con qué frecuencia?			
21	¿Se concilia la cuenta de control del Mayor General con los comprobantes pendientes de pago? a) ¿Quién lo hace? b) ¿Con qué frecuencia?			
22	¿De qué forma se archivan los comprobantes?			
23	¿Son aprovechados los descuentos concedidos por los proveedores?			
24	¿Hay un sistema adecuado Para registrar y controlar las entregas parciales de Órdenes de Compra?			
25	¿Si se efectúan pagos a cuenta o adelantados a los proveedores: a) Se usa un comprobante adecuado? a´) Cuál es? b) Son aprobados por un funcionario? b') Quién es? c) Se contabilizan en una cuenta especial? c´) Cuál es?			
26	¿En el caso de tomarse servicios recurrentes: a) Se contabilizan separadamente el devengamiento y el pago?			

27	¿En los casos de adquisiciones efectuadas donde el producto es enviado AUDITORIA Página 28 de 52 directamente al cliente: a) Se relaciona la Factura del proveedor con la factura del cliente? b) Quién lo realiza?			
28	¿Las devoluciones de productos a proveedores: a) Son relacionadas con las notas de crédito correspondiente? b) Quién lo hace?			
29	¿En el caso de Facturas por los siguientes conceptos: seguros, fletes, publicidad honorarios, alquileres, etc.: a) Son aprobadas y revisadas? a') Por quién? b) Se controlan las facturas con contratos, presupuestos, etc. aprobados? b') Quién lo hace?			
30	¿Los Asientos de Diario que afecten los saldos de proveedores: a) Son debidamente autorizados? b) Por quién? 4. ¿Se llevan saldos individuales por proveedor?			

3.14.4. Ventas:

Objetivos generales:

- Verificar que las compras se basan en requisiciones debidamente cumplimentadas y aprobadas.
- Verificar que las facturas (términos, cantidades, precio, etc.), distribución en las cuentas y transacciones sean validas
- Verificar que todas las compras sean registradas correctamente en los libros de contabilidad.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A
1	¿Existe un manual de funciones y procedimientos? a) ¿Está escrito? b) ¿Es claro y preciso?			

2	Están definidas las funciones de: a) Gerencia de Ventas? b) Jefe de producto? c) Vendedores? d) Servicios y atención a clientes? e) Publicidad? f) Investigación de mercado? g) Nuevos productos? h) Ventas especiales?			
3	¿Se encuentran claramente separadas las funciones de: a) Ventas? b) Expedición? c) Créditos? d) Facturación? e) Gestión de cobros? f) Cobranzas? g) Registración? h) Custodia de documentos? i) Seguimiento de la cobranza?			
4	¿Existen políticas referentes al circuito? a) ¿Están claramente expresadas? b) ¿Están claramente expresadas? c) ¿Están por escrito?			
5	¿Hay políticas referentes a: a) Condiciones generales de venta? b) Otorgamiento de créditos? c) Condiciones generales de cobranza? d) Determinación de precios?			
6	¿El sistema de operación de ventas es apropiado o adecuado?			
7	¿El mismo abarca todo el país? ¿Se vende en el exterior?			
8	¿Son los formularios de Nota de Pedido: a) Pre numerados? b) ¿Se controla la correlatividad? b') ¿Quién lo realiza? c) ¿Producción se entera de la cantidad de productos solicitados? d) ¿Son autorizados? d') ¿Por quién?			
9	Son los pedidos de los Clientes revisados y Aprobados por un Funcionario independiente de: a) Expedición? b) Facturación? c) Contaduría?			
10	¿Se cuenta con un sistema de información que permita tomar decisiones adecuadas?			
11	¿Se está seguro que no se pierden Ventas?			

12	¿Existen presupuestos de Ventas? a) ¿Quién los prepara? b) ¿Se compara la realidad contra el presupuesto? c) ¿Se estudian las variaciones? d) ¿A quién se informa sobre las variaciones?			
13	¿Con respecto a la concesión de créditos a clientes: a) Se estudian los antecedentes del cliente? b) Que aprobaciones se requieren? c) Se encuentra definido el monto que como crédito puede concederse a cada cliente sin la aprobación expresa del sector de créditos? c´) Se ajusta ese monto por inflación? c´´) Mediante qué sistema? d) Se deja constancia escrita de la aprobación? d´) En que formularios? e) Los montos de los créditos otorgados son revisados? e´) Por quién? e´´) Con qué frecuencia? f) Son aumentados automáticamente? f´) Mediante qué sistema?			
14	Es el sector de Créditos independiente de: b) ¿En qué formulario? de: a) Contaduría? b) Cuentas Corrientes? c) Ventas? d) Caja?			
15	Se requiere la previa aprobación del sector, para el pago de saldos acreedores a los clientes?			
16	¿Se efectúan los despachos en base a órdenes de Expedición, o Remitos? a) ¿Son pre numerados? b) ¿Quién los confecciona? c) ¿Quién los autoriza?			
17	¿Es controlada la correlatividad de los formularios? a) ¿Por expedición? b) ¿Por facturación? c) ¿Por Contaduría?			
18	¿Existe prueba del despacho de las mercaderías? a) ¿En qué consiste? b) ¿Quién lo efectúa?			
19	¿Existe prueba de la recepción de las mercaderías o servicios por el cliente? a) ¿Se obtiene constancia a través de la firma y sello? b) ¿En qué formulario?			
20	¿La mercadería viaja por cuenta y riesgo del cliente?			
21	En caso contrario, ¿hay una adecuada cobertura de seguros sobre el tránsito de los productos			

22	¿Hay algún formulario utilizado para el caso de las devociones? a) ¿Cómo se denomina? b) ¿Quién lo confecciona? c) ¿A quién se le da copia?			
23	¿Son las mercaderías recibidas o reingresadas: a) Controlada su cantidad? b) Detallado el tipo de producto? c) Controlada la calidad? d) Determinado el remitente?			
24	La mercadería que regresa de un viaje de Expedición y que por algún motivo del cliente o de la empresa no pudo ser entregada, ¿tiene un tratamiento especial? a) ¿Cuál es? b) ¿Se hace recepción? c) ¿Se detalla en algún formulario el motivo? d) ¿Se detalla en algún formulario el motivo?			
25	Ventas al contado. Indique en cuántos sectores o lugares se efectúan ventas al mostrador. ¿Se emiten facturas para toda venta al contado? ¿Llevan las Notas de Venta numeración correlativa pre impreso?			
26	¿Los talonarios de venta: a) Son controlados? b) Son adecuadamente Custodiados los que están en blanco? b') Quién los custodia?			
27	¿Está prohibido al vendedor el acceso a las Fichas o Registros de las Existencias o Mercaderías?			
28	¿La mercadería que ingresa al local de ventas es debidamente controlada? a) ¿Por quién?			
29	¿Cuándo se entrega la mercadería al cliente: a) Se controla que la misma fue pagada? b) Se controla que la mercadería a entregar es la que fue facturada? c) Quién realiza el control?			
30	Nota de Crédito; ¿Existe una norma, método o procedimiento para su confección? a) ¿Está por escrito? b) ¿Es adecuado? c) ¿Es claro y preciso? ¿El sector facturación es el encargado de su confección? ¿Se recibe la información en forma directa?			

3.15. Análisis de los estados contables

3.15.1. Herramientas para el análisis de balances

Entre las Herramientas con las que se cuentan para efectuar un análisis de Balances se encuentran:

- Análisis comparativo:

La comparación de Estados Contables de períodos sucesivos es una herramienta que permite visualizar las variaciones importantes que se han producido en la Estructura Patrimonial, Financiera o de Resultados de una empresa.

Ello ayuda al analista a enfocar su atención en aquellas partidas que han tenido cambios significativos.

El Análisis Comparativo puede ser:

Comparación Horizontal: Esta comparación puede realizarse en valores absolutos, en porcentajes o calculando ambas en la planilla de trabajo.

La comparación de estados contables de períodos sucesivos es una herramienta que permite visualizar las variaciones importantes que se han producido en la estructura patrimonial, financiera o de resultados de una empresa. Las variaciones en los porcentajes deben ser considerados cuidadosamente ya que pueden existir cambios muy grandes en cuentas no significativas.

El análisis debe ser orientado de lo general a lo particular y centrarse en las variaciones significativas.

Hay casos, pues, que cambios menores en valores absolutos pueden representar altos porcentajes de variación.

Tendencias: Cuando se quieren comparar Estados Contables de varios períodos, una herramienta valiosa para analizar los cambios es determinar la tendencia de las series de datos disponibles utilizando números índices.

Análisis Vertical: Consiste en expresar cada rubro o partida del Balance como un porcentaje de otra cifra, normalmente el Total del Activo, el Total del Pasivo, el Total del Patrimonio Neto, o el Total de las Ventas.

Esta tarea permite determinar la importancia relativa de cada partida dentro del Estado correspondiente.

Cabe aclarar que, se puede combinar el Análisis Vertical con el Análisis Horizontal. Para ello se compara el Análisis Vertical del último ejercicio con el del ejercicio anterior.

- Análisis con cocientes o ratios:

Ratios o cocientes: Es una relación entre dos cifras de los Estados Contables. Se obtiene dividiendo una por la otra. En el análisis de Balances, los ratios son una de las herramientas más utilizadas.

Se calculan diferentes relaciones entre las cifras de los Estados Contables para tratar de determinar cuáles dan resultados satisfactorios y cuáles no.

Una vez obtenido el resultado, el analista evalúa su razonabilidad sobre la base de su experiencia o comparándolo con resultados de las mismas en empresas de características similares o parecidas. Para este fin, la elaboración de ratios o cocientes estándares o típicos es muy importante.

Conversión de cifras del balance en períodos de tiempo: Cabe aclarar que los ratios o cocientes también se pueden relacionar con el período de tiempo durante el cual se han acumulado cifras de los Estados Contables que se han utilizado. De esta manera, ciertos datos contables pueden expresarse en unidades de tiempo, en vez de unidades monetarias.

Por ejemplo, a partir del importe de cuentas por cobrar por ventas que muestra el activo del balance, es posible calcular el plazo promedio que se demora en cobrar las ventas a los clientes. Las ventas del año se muestran en el estado de resultados. Por lo tanto, es posible calcular el monto de ventas promedio de cada día dividiéndolas por 365. Finalmente, el saldo de las cuentas por cobrar por ventas del activo del balance dividido por el monto de ventas diarias promedio permitirá determinar los “días de venta en la calle” y, como consecuencia, la antigüedad promedio.

3.16. Análisis de la estructura patrimonial (de corto y largo plazo)

La Estructura Patrimonial de un ente está formada por:

- Activos: Comprende a todos los bienes materiales o inmateriales que el ente controla y que tienen:

Valor de Cambio: se pueden cambiar por otros bienes o vender, sirven para cancelar obligaciones o distribuir entre los dueños.

Valor de Uso: se pueden usar para crear otros bienes.

En ambos casos, deben ser capaces de generar un flujo positivo de fondos futuros.

Para incluirse un activo en un Balance, es necesario que el ente pueda controlar los flujos que generará. Es decir, debe tener capacidad para recibir sus beneficios y para negar a otros el acceso a tales beneficios.

Como el Balance es un inventario a una fecha, para que el activo pueda incorporarse a ese inventario y a esa fecha, debe existir desde antes de ese momento.

Se lo debe poder valorizar objetivamente. Son valores objetivos, el costo pagado por un bien que se ha comprado, o la cotización que ese bien tiene en el mercado. No es, pues, un valor objetivo, lo que al dueño de un bien le parece que vale el bien.

Cabe aclarar que, desde el punto de vista contable, para que algo forme parte del activo de una empresa no es necesario que se tenga la propiedad del bien; sino que basta con tener el control de los beneficios económicos que el activo genera.

- Pasivos: Comprende todas las obligaciones hacia terceros de entregar dinero, bienes o servicios; es decir, son las deudas que tiene la empresa.

Para incluirse en un pasivo en un Balance, es necesario que, la cancelación o el pago de la obligación es ineludible o altamente probable. No es deuda, algo que podría ser deuda según la voluntad del deudor. Sin embargo, son equivalentes e ineludibles las obligaciones contingentes, con alta probabilidad de que deban ser canceladas y aquellos compromisos asumidos voluntariamente por la empresa como ciertos pagos complementarios al personal o donaciones habituales.

Las obligaciones deben existir desde antes de la fecha a la que se refiere el Balance. Debe ser cuantificable.

- Patrimonio Neto: Es la diferencia entre el Activo y Pasivo. Es el neto que le pertenece a los propietarios del ente. Está siempre compuesto por sólo dos conceptos:

Aportes: Son las sumas que aportaron los propietarios, cualquiera sea la forma jurídica que se le haya dado, que forman el capital del ente.

Resultados: Son las ganancias que se fueron acumulando a través del tiempo.

El Análisis de la Estructura Patrimonial procura determinar si las relaciones entre las distintas fuentes de financiación y las inversiones realizadas son adecuadas.

La Estructura Patrimonial de un ente debe exhibir cierta armonía y estar en concordancia con su actividad. Algunos consideran que la Estructura Patrimonial o la Estructura de Financiamiento de una empresa es útil para analizar su situación financiera de largo plazo.

3.16.1. Solvencia:

$$\text{SOLVENCIA} = \frac{\text{PATRIMONIO NETO}}{\text{PASIVO TOTAL}}$$

$$\text{SOLVENCIA} = \frac{\text{PATRIMONIO NETO}}{\text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO NETO}}$$

Las deudas con terceros tienen un vencimiento, próximo o lejano, y deben ser canceladas. Los aportes de los propietarios son, en principio, permanentes.

El Ratio de Solvencia indica el porcentaje de participación de los propietarios en la financiación de las inversiones del ente; es decir, que porcentaje de las inversiones totales están financiadas con aportes de los propietarios.

A la hora de analizar este ratio hay que tener en cuenta:

En el P.N. podría existir partidas como Resultados acumulados que podrían ser distribuidos como dividendos por una Asamblea de Socios → La solvencia podría reducirse.

En el Pasivo pueden incluirse obligaciones negociables convertibles en acciones → La solvencia podría aumentar.

Las inversiones anunciadas pero no llevadas a cabo → La solvencia puede aumentar o disminuir según la forma en que sean financiadas.

La existencia de Contratos de Arrendamientos Financieros.

La existencia de contratos de Take or Pay, que aseguran el abastecimiento de ciertos insumos por el cual se compromete la empresa a comprar, aunque no necesite, una cierta

cantidad mínima durante un período determinado, a un precio fijado a un precio de mercado. Aunque no son contabilizados en los libros, se los informa por Nota a los Estados Contables, deben tenerse en cuenta a la hora de analizar la solvencia del ente.

La obtención de financiación a través de préstamos solicitados por una subsidiaria, con el posterior traspaso de los fondos obtenidos a una matriz.

La existencia de Instrumentos Derivados, aunque incorporados al Balance y valuados a su valor corriente, tiene que ser tenidos muy cuenta dada la volatilidad de sus cotizaciones y al efecto significativo que pueden tener a futuro sobre la estructura patrimonial y financiera de la empresa.

3.16.2. Endeudamiento:

$$\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO NETO}}$$

$$\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO (o PASIVO + PATRIMONIO NETO)}}$$

Resulta ser la inversa del ratio anterior. El resultado que arroja refleja el grado de endeudamiento de la empresa.

Las precauciones que se deben tener para analizar la solvencia son también aplicables para la consideración de este indicador.

3.16.3. Inmovilización:

$$\text{INMOVILIZACIÓN} = \frac{\text{ACTIVOS NO CORRIENTES}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Indica el grado de inmovilización de la inversión de la empresa.

Cuanto más alto sea el resultado obtenido, mayor será el grado de inmovilización.

Este ratio debe considerarse teniendo en cuenta a qué se dedica el ente, ya que ciertas actividades requieren, necesariamente, inversiones muy importantes en activos fijos.

Una alta inmovilización es, en principio, inconveniente porque resta posibilidades de reacción ante necesidades imprevistas, crisis en los mercados o intenciones de cambiar de actividad.

3.16.4. Financiación de la Inversión Inmovilizada:

$$\text{FINANCIACIÓN DE LA INMOVILIZACIÓN} = \frac{\text{PATRIMONIO NETO}}{\text{ACTIVOS NO CORRIENTES}}$$

Muchos analistas de Balances consideran que los propietarios deben haber aportado los recursos necesarios para financiar la inmovilización del ente.

La financiación de activos inmovilizados con préstamos puede ser inconveniente ya que, ante la necesidad de cancelar esos préstamos, podría ser necesario vender las inmovilizaciones y se impediría la normal continuidad de los negocios.

En el análisis de este ratio, se deben tener en cuenta los contratos y situaciones informadas por Nota que puedan afectar su resultado.

La insuficiencia del Patrimonio Neto para financiar el Activo No Corriente puede verse atenuada si existen Pasivos a largo plazo suficientes para cubrir ese déficit y la rentabilidad es capaz de proveer los recursos necesarios para ello.

Son también aplicables a este ratio, los comentarios sobre el efecto de ciertas transacciones que pueden afectar significativa la estructura patrimonial.

Patrimonio Neto. Distintas Maneras de Expresar su Valor:

El Patrimonio Neto es la diferencia entre el Activo y el Pasivo, representa el valor que, según la Contabilidad, tiene la empresa o el ente para sus propietarios.

Existen diferentes términos para referir al valor de las acciones o partes en que se divide el Patrimonio Neto y lo mismo ocurre con respecto al valor total de la empresa o ente, a saber:

Valor Nominal:

En una S.A., los derechos sobre el Patrimonio Neto corresponden a los accionistas y están representados por las acciones que cada uno tiene. Estas tienen un valor escrito, llamado Valor Nominal. Muchas veces, el valor real de la acción puede diferir significativamente de su valor nominal.

Valor Libros, Valor Contable o Valor Patrimonial Proporcional:

Es el valor que, según los Estados Contables, tiene el Patrimonio Neto o cada una de sus acciones o partes.

Si existiesen acciones preferidas sin derecho a acrecer incluidas en el Patrimonio Neto de la empresa, para calcular el valor libros de las acciones ordinarias se deben deducir del Patrimonio Neto el valor de las acciones preferidas.

Valor de Cotización o Valor de mercado:

Las acciones de una S.A. pueden cotizar en el mercado de valores. Los precios que están dispuestos a pagar los inversores son independientes de los valores nominales o contables.

3.17. Análisis financiero (de corto y largo plazo)

Cuando se analiza la Situación Financiera de corto plazo se procura evaluar la capacidad de pago de un ente o de una empresa para atender fluidamente sus compromisos de pago más próximos.

La observación de las cifras del Estado de Situación Patrimonial permite realizar un Análisis Estático. El Estado incluye información a una fecha determinada, sobre los recursos disponibles y los activos que se convertirán rápidamente en nuevos recursos financieros y los compromisos de corto plazo existentes. Este análisis estático puede mostrar cuál era la capacidad de atender las obligaciones a la fecha de cierre de los Estados Contables. Sin embargo, resulta conveniente profundizar el análisis para tratar de determinar si la situación al cierre puede mantenerse en el tiempo.

Para ello, combinando las cifras del Estado de Situación Patrimonial con las del Estado de Resultados, se puede realizar un Análisis Dinámico, con el que se extraen conclusiones sobre los plazos de cobro, los de pago y el volumen de capital de trabajo que se necesita para mantener un determinado nivel de actividad sin tener sobresaltos financieros.

Adicionalmente, el Estado de Flujo de Efectivo contiene información muy relevante para el análisis de la situación financiera de corto plazo, ya que muestra la capacidad que tiene la empresa para generar recursos financieros con su operatoria habitual.

Para este análisis de corto plazo, como para todos los otros, debe leer el Balance con detenimiento para detectar operaciones sin impacto contable o con impacto limitado que pueden tener efectos significativos sobre la situación financiera; como, por ejemplo:

- La exposición de ventas en cuotas.
- La existencia de Contratos de Arrendamientos, que pueden generar obligaciones financieras significativas.
- La existencia de Contratos de Take or Pay, que pueden generar obligaciones financieras significativas.
- La existencia de Instrumentos Derivados, que podrían crear activos o pasivos financieros importantes a partir de la volatilidad de sus valores.

3.17.1. Liquidez Corriente.

$$\text{LIQUIDEZ CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVOS CORRIENTES}}{\text{PASIVOS CORRIENTES}}$$

Es uno de los ratios más utilizadas.

Consiste en relacionar los activos corrientes y los pasivos corrientes de una empresa, de manera de determinar, a una fecha determinada, cuantos pesos de activo corriente hay por cada peso de deuda a corto plazo.

El resultado de este ratio de un indicio sobre la situación financiera de corto plazo de la empresa.

Un resultado alto de este indicador, no permite asegurar que no habrá problemas financieros. Por ejemplo, hay mucho activo corriente que se convertirán en dinero dentro de 3 meses, pero hay una deuda importante que debe ser cancelada dentro de 1 mes.

Si bien no se puede establecer un valor esperable para este ratio, los analistas de Balances normalmente consideran que un resultado próximo a 2 es, en general, aceptable y muestra buena salud financiera.

De todas maneras, hay que tener en cuenta la actividad de la empresa y sus formas de operar, ya que estos temas condicionan el resultado del ratio.

3.17.2. Prueba de Tesorería o Prueba Ácida:

$$\text{PRUEBA DE TESORERIA} = \frac{\text{CAJA Y BANCOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$\text{LIQUIDEZ CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVOS CORRIENTES} - \text{BIENES DE CAMBIO}}{\text{PASIVOS CORRIENTES}}$$

Este ratio mide la capacidad de la empresa de hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos disponibles a corto plazo.

Para salvar inconvenientes y para profundizar el análisis de la situación financiera de corto plazo, los analistas de Balances utilizan también este ratio.

Consiste en separar de los Activos Corrientes, los Bienes de Cambios, ya que, para obtener dinero líquido, es necesario primero vender los bienes y luego esperar que se cobren esas ventas; por lo que, el tiempo de conversión puede no ajustarse a los pasivos exigibles en el corto plazo.

El resultado esperado de este indicador es, en general, 1 aunque no es una verdad absoluta. Este resultado expresa la cantidad de pesos de activos corrientes, excluidos los Bienes de Cambio, que tiene la empresa por cada peso de deuda a corto plazo.

Valen para este ratio, los mismos comentarios que se hicieron en el ratio anterior.

Algunos analistas opinan que algunas Cuentas por Cobrar deberían también ser excluidas, debido a que, en ocasiones, contienen partidas que pueden permanecer sin ser cobradas más tiempo que los Bienes de Cambio. Pues, al calcular este ratio, entonces, se deben

analizar cuidadosamente las partidas que componen Otros Créditos y excluirlas si se supone que su plazo de conversión en dinero puede superar al de los Bienes de Cambio.

3.17.3. Capital de trabajo / Capital operativo

Se entiende por Capital de Trabajo, a la diferencia entre Activos Corrientes y Pasivos Corrientes.

CAPITAL DE TRABAJO = ACTIVOS CORRIENTES – PASIVOS CORRIENTES

Si se hace referencia al Capital de Trabajo Operativo, habrá que considerar sólo a los activos y pasivos relacionados directamente con las operaciones.

En general, se sostiene la conveniencia de que ese capital de trabajo esté aportado por los propietarios y no que se financie con préstamos financieros. Así, no se cargan a las operaciones costos financieros que podrían evitarse, aunque esta posibilidad no es descabellada, si la financiación tiene un costo razonable y la actividad una rentabilidad mayor que ese costo.

Utilizando los Ciclos como herramienta, puede estimarse el capital de trabajo que se necesita para desarrollar una actividad. Puede decirse, pues, que el Capital de Trabajo es función de:

- El plazo otorgado a los clientes.
- La política de stock.
- La financiación obtenida de los proveedores.
- El nivel de las ventas.

Crecimiento Sostenible:

Cuando una empresa aumenta su nivel de ventas necesitará, seguramente, más capital de trabajo. Si ese capital de trabajo no es aportado por los propietarios podrá surgir de la ganancia que generan las operaciones. En la medida que las ganancias generadas no sean

retiradas por los socios, aumentará el capital de trabajo disponible para financiar un mayor nivel de ventas. De esa manera, las ganancias no repartidas dan la posibilidad de sostener el crecimiento del nivel de actividad sin recurrir a préstamos de carácter financiero.

A diferencia del capital fijo, el Capital de Trabajo se transforma constantemente, sus componentes varían de forma interna, siempre está mutando a medida que la compañía compra activos y los aplica en el proceso productivo, a la vez que toma nueva deuda y cancela otras. La gestión del capital de trabajo o giro incluye todos los aspectos de la administración de los activos y pasivos corrientes, esto incluye escoger los niveles de caja, títulos valores, cuentas a cobrar, inventarios y tipos de deudas a corto plazo.

Las dos decisiones básicas para establecer una política para el capital de trabajo con el objetivo siempre de contribuir al objetivo global de la empresa (maximizar el valor de los accionistas), son bastante independientes. Estas son:

- determinar cuál será el nivel de activos corrientes y
- determinar la forma en que éstos activos serán financiados.

Existen tres tipos de políticas para la administración del capital de trabajo:

- Conservadora: se basa en usar mayores cantidades de efectivos e inventarios financiándolos con deuda bancaria de largo plazo
- Agresiva: consiste en minimizar los saldos de efectivo y los inventarios financiándolos con deuda bancaria de corto plazo
- Moderada o de sincronización: se sitúa entre las dos anteriores

La política agresiva procura reducir la inversión en capital de trabajo, tratando de sacarle el mejor provecho a los activos de corto plazo y utilizando deuda bancaria de corto plazo. Por ejemplo, mantener una baja cantidad de dinero e inventarios reduce el costo de inmovilización del dinero y los gastos de mantenimiento. Obviamente esto obliga a una adecuada administración de los activos y pasivos de corto plazo ya que no existe margen de error.

La política conservadora se ubica en la vereda opuesta, le permite a la compañía cierto colchón en la operación de la empresa al mantener grandes cantidades de efectivo e inventarios que protegen a la compañía de faltantes de liquidez y rupturas en atención de los pedidos de los clientes, pero en contraposición aumenta los costos de inmovilización en activos, con lo cual la rentabilidad es menor.

El retorno esperado de una política agresiva es mayor que bajo una política conservadora, pero así también lo son sus riesgos. Bajo una política agresiva la compañía pretende maximizar la rentabilidad reduciendo los costos fijos y los costos de oportunidad, pero arriesga más ya que ante un aumento de la demanda no pudiera responder con prontitud y perdiera ventas.

La posición de sincronización busca obtener un equilibrio entre estas dos posturas opuestas.

La política de capital de trabajo también afecta la capacidad de respuesta de la compañía para responder a los cambios en las condiciones económicas, bajo condiciones de certeza económica las empresas procuran mantener niveles mínimos de activos corrientes y viceversa, o si la economía pasa por una etapa de crecimiento y se espera que las ventas crezcan, seguramente las empresas preferirán mantener niveles de inventarios y efectivo más altos. El financiamiento del CP implica decidir entre utilizar deuda de corto o de largo plazo.

La postura agresiva utilizará deuda bancaria de corto plazo que le permitirá cubrir cualquier requerimiento de activos que pueden producir las variaciones estacionales. Las deudas bancarias de corto plazo pueden ir desde un giro en descubierto hasta el préstamo comercial. Muchas veces es necesario utilizar deuda bancaria a corto plazo para nivelar el financiamiento de proveedores ya que si bien estos nos otorgan plazos nosotros los también otorgamos plazos a nuestros clientes. En la política agresiva encontramos:

1. Bajos niveles de efectivo en caja.

2. Bajo nivel de inventarios.
3. Bajo costos de mantenimiento.
4. Alta posibilidad de quiebres de stock y pérdidas de venta
5. Imposibilidad de atender pedidos extraordinarios
6. Baja antigüedad de cuentas a cobrar
7. Bajos niveles de incobrabilidad y obsolescencia de productos.

La política conservadora utiliza deuda de largo plazo y acciones de manera que ambas excedan la base de los activos no corrientes y los activos corrientes permanentes. La política conservadora le permite a la compañía dormir tranquila, las variaciones estacionales que generan excedentes de dinero deben colocarse en títulos que brindan una renta en forma de interés, que deberán venderse cuando las necesidades estacionales de activos corrientes aparezcan. En la política conservadora encontramos:

1. Altos niveles de efectivo en caja.
2. Alto nivel de inventarios.
3. Altos costos de mantenimiento y de inmovilización.
4. Baja posibilidad de quiebres de stock y pérdidas de venta
5. Posibilidad de atender pedidos extraordinarios.
6. Aumento en la antigüedad de cuentas a cobrar, por otorgamiento de plazos de pago mayores.

La política moderada se sitúa a mitad de camino, permite usar deuda de corto plazo sólo para financiar las necesidades cíclicas de activos y cuando éstas se reducen y aparezcan excedentes, colocar el dinero en títulos negociables. Esta política consiste en financiar parte de los activos corrientes permanentes (cierta parte de los inventarios y cuentas por cobrar) con deuda de largo plazo y acciones.

Bajo condiciones de certeza macroeconómica, una empresa buscara mantener niveles mínimos de activos corrientes. En cambio, si la economía pasa por una etapa de crecimiento y se espera que las ventas crezcan, seguramente preferirá mantener un nivel de inventarios y efectivo más altos que le permitan acomodar estos a sus ventas y evitar demoras en las entregas y pérdidas de ventas extras.

3.18. Análisis económico: rentabilidad

El Análisis de la Capacidad de Generar Ganancias por parte de una empresa requiere considerar, necesariamente, la información contenida en el Estado de Resultados.

Cuando se analiza la Rentabilidad de una empresa puede enfocarse dos aspectos principales:

- Si se quiere informar sobre Cómo la empresa obtuvo sus utilidades: Se debe enfocar la atención en el Estado de Resultado y el Análisis Vertical, es la principal herramienta.
- Si el objetivo es evaluar si los recursos empleados han sido utilizados eficientemente: Se deben vincular los resultados obtenidos con la inversión realizada para alcanzarlos, por lo que se emplean especialmente ratios que miden la tasa de rentabilidad (resultado sobre inversión). Para ello se considera información tanto del Estado de Resultados como del Estado de Situación Patrimonial.

3.19. Análisis Vertical del Estado de Resultados.

Los ratios o relaciones que pueden extraerse del análisis del Estado de Resultados son similares a los comentados en el primer capítulo y consiste, básicamente, en calcular el porcentaje que representan distintas partidas sobre el total de las ventas.

3.19.1. Ganancia Bruta o Margen Bruto:

$$\text{MARGEN BRUTO} = \frac{\text{GANANCIA BRUTA} \times 100}{\text{VENTAS}}$$

Representa el porcentaje de ganancia que se obtiene como diferencia entre los costos de compra o producción y las ventas.

A partir de esta información, es posible determinar cuál es el porcentaje de ganancia que una empresa carga sobre sus costos de mercaderías para establecer sus precios de ventas.

3.19.2. Ganancia Operativa sobre Ventas:

$$\text{MARGEN OPERATIVO} = \frac{(\text{VENTAS}-\text{COSTO DE VENTAS}-\text{GASTOS OPERATIVOS}) \times 100}{\text{VENTAS}}$$

Mide el porcentaje de las ventas que queda como utilidad después todos los ingresos y costos operativos.

Los Resultados Ordinarios no vinculados con las operaciones principales de la empresa no deben ser considerados pues no tienen relación con las ventas.

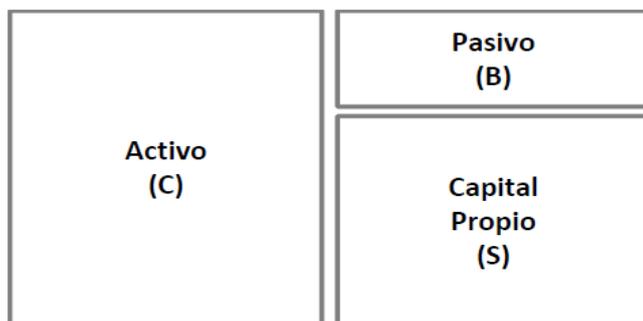
3.19.3. Ganancia Final sobre Ventas:

$$\text{GANANCIA FINAL SOBRE VENTAS} = \frac{\text{GANANCIA FINAL} \times 100}{\text{VENTAS}}$$

Muchos analistas calculan el porcentaje que el Resultado Final del Balance representa sobre las Ventas. Otros, al menos, tienen el cuidado de detenerse en el Resultado Ordinario. Estos cálculos tienen el defecto, como se dijo más arriba, de vincular con las ventas partidas sin ninguna relación.

3.20. Rentabilidad del Patrimonio Neto:

$$\text{ROE} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO NETO (al inicio)}}$$



— Ventas <hr style="width: 80%; margin-left: 0;"/> — Costos Variables <hr style="width: 80%; margin-left: 0;"/> — Contribución Marginal <hr style="width: 80%; margin-left: 0;"/> — Costos Fijos <hr style="width: 80%; margin-left: 0;"/> — Utilidad Operativa <hr style="width: 80%; margin-left: 0;"/> — Intereses <hr style="width: 80%; margin-left: 0;"/> — Utilidad antes de Impuestos <hr style="width: 80%; margin-left: 0;"/> — Impuesto Ganancias <hr style="width: 80%; margin-left: 0;"/> — Utilidad Neta <hr style="width: 80%; margin-left: 0;"/>	$p \cdot q = \frac{V}{}$ $v \cdot q = \frac{CV}{}$ $(p - v) \cdot q = \frac{CMg}{CF}$ $(p - v) \cdot q - CF = \frac{Y}{F}$ $B \cdot i = \frac{Y - F}{T}$ $(Y - F) \cdot t = \frac{E}{}$
---	---

- Donde: p es el precio del o de los artículos vendidos,
 q es la cantidad de los mismos,
 v es el costo variable de cada artículo vendido,
 i es la tasa de interés que retribuye al pasivo (por lo correspondiente al capital de terceros) y
 t es la tasa de impuesto a las ganancias (que convenimos proporcional).

La última línea del Estado de Resultados muestra la ganancia obtenida por una E.

El Patrimonio Neto representa los derechos de los propietarios sobre sus activos.

La relación entre ambos conceptos permite determinar una Tasa de Rentabilidad que será de esencial interés para los dueños del negocio.

La Tasa de Rentabilidad del Patrimonio Neto muestra la retribución de les corresponde a los propietarios por los aportes que han realizado.

Una cuestión a resolver es qué resultado debe considerar en la fórmula. Podría ser el Resultado Final del Ejercicio (incluyendo Resultados Extraordinarios), el Resultado antes o después del Impuesto a las Ganancias, el Resultado Ordinario o el Resultado Operativo. No existe una única respuesta a ese interrogante.

Lo que no parece adecuado es tomar sólo el Resultado Operativo. El Patrimonio Neto es parte de la financiación de todo el Activo y en éste están también aquellas partidas que generaron las ganancias no operativas.

En el denominador de la fórmula aparece el Patrimonio Neto. ¿Cuál computar? ¿El final o el inicial? ¿Cómo considerar los aportes y retiros realizados durante el ejercicio?

Se considera, pues, que el cálculo debe hacerse tomando el Patrimonio Neto inicial.

La otra cuestión es la consideración de los aportes y retiros que pueda haber habido durante el ejercicio; para ello, se debe determinar un promedio ponderado del Patrimonio Neto que ayudó a generar el Resultado. De igual manera, se procedería si hubiera movimientos negativos como ser retiros de los socios por reducción de capital o distribución de resultados.

También, debe tenerse cuidado con los aportes comprometidos por los socios pero que puedan estar pendientes de integración. Si ello ocurriera, el Rubro: Otros Créditos, contendría un saldo a aportar por los accionistas. Como esta parte del Patrimonio Neto no se ha incorporado, no ha podido generar beneficios. Su inclusión en el ratio distorsionaría la Tasa de Rentabilidad.

Se concluye, entonces, que la manera adecuada de computar el Patrimonio Neto es: Partir del Patrimonio al inicio, excluir los aportes no integrados, y considerar los aumentos y disminuciones del ejercicio (debidamente ponderados).

3.21. Rentabilidad del Activo:

$$\text{ROA} = \frac{\text{RESULTADO NETO}}{\text{ACTIVO AL INICIO}}$$

El resultado de la Tasa de Rentabilidad del Activo obtenida por el uso de todos los activos puede ser interpretado de dos formas:

Es la tasa de rentabilidad de la inversión total de la empresa (Activo).

Es la tasa de rentabilidad promedio que le corresponde a propietarios y terceros (Pasivos + Patrimonio Neto).

Para el cálculo de este ratio, debe utilizarse el Resultado por el uso de los activos. Este puede ser calculado sumando al Resultado Final los intereses pagados por los pasivos.

Con respecto al Activo a considerar, valen las mismas consideraciones realizadas en el punto anterior respecto del Patrimonio Neto.

Sin embargo, como la determinación de los cambios en los activos durante el ejercicio puede ser muy complicada en razón de las permanentes modificaciones que existen, los analistas normalmente utilizan una de las alternativas: Activo Inicial más Activo Final dividido dos.

Sin perjuicio de adoptar algún procedimiento simplificador que facilite la tarea, en los casos en que existan modificaciones muy significativas en el total de los activos éstas deben ser tenidas en cuenta ponderando el tiempo en que ayudaron a generar resultados.

3.22. Leverage o Efecto Palanca:

$$\text{LEVERAGE} = \frac{\text{RENTABILIDAD DEL ACTIVO}}{\text{COSTO DEL PASIVO}}$$

$$\text{LEVERAGE FINANCIERO} = \frac{\text{RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO NETO}}{\text{RENTABILIDAD DEL ACTIVO}} = \frac{\text{ROE}}{\text{ROA}}$$

Partiendo de que la empresa invierte en Activos y éstos son los que generan las utilidades; y que, para poder invertir en esos activos, se recurre a Aportes de los propietarios (Patrimonio Neto, sin costo alguno) y a la Financiación de terceros (Deudas, con costos financieros).

Si la inversión en Activos genera una cierta tasa de rentabilidad, no será conveniente tomar fondos a tasas superiores a esa. En cambio, sí será conveniente hacerlo a tasas menores; se potenciarán las ganancias de los propietarios a partir de la diferencia entre el costo de la deuda y el beneficio que genera la inversión realizada con los fondos provistos por aquélla.

Entonces, cuando la empresa logra aumentar la rentabilidad del Patrimonio Neto, por inversiones en Activos financiadas con Préstamos de Terceros, a tasas más bajas que la tasa de rentabilidad de los Activos; se dice que la empresa ha logrado apalancarse positivamente, el Leverage o Efecto Palanca ha sido favorable.

Se dice que el Efecto Palanca es positivo cuando el resultado de la fórmula es mayor a 1 → la Rentabilidad obtenida por el uso de los Activos supera al Costo de los Pasivos. Un

Efecto Palanca positivo hace que los propietarios incrementen su beneficio utilizando recursos de terceros.

En cambio, si el resultado fuese menor a 1 → Indica que se paga una mayor tasa de interés por los pasivos que la rentabilidad que se obtiene usando los activos que pudieron comprarse o invertir en ellos con los fondos obtenidos del préstamo.

El cálculo del Leverage es un interesante indicador de la rentabilidad de la empresa y de la conveniencia o no de recurrir a financiación de terceros. Debe aclarar que, aunque de obtenga un resultado mayor a uno no significa que a la empresa le convenga endeudarse ilimitadamente. A medida que sus deudas van creciendo, los acreedores advertirán un mayor endeudamiento y, por ende, un mayor riesgo que, seguramente, hará que los intereses por pagar sean cada vez más altos. Asimismo, el crecimiento continuado de los activos afectados a una actividad en algún momento comenzará a generar beneficios decrecientes.

3.22.1. Leverage Operativo

$$\text{LOP} = \frac{\frac{\Delta \text{EBIT}}{\text{EBIT}}}{\frac{\Delta Q}{Q}}$$

Leverage operativo: muestra cómo cambia el resultado de operación de la empresa cuando se producen cambios en el nivel de ventas. El leverage operativo es consecuencia de la existencia de costos fijos, ya que éstos ejercen sobre los resultados de operación un efecto similar al de una palanca. El coeficiente que mide el grado del leverage operativo se expresa a través del cociente entre la variación del resultado operativo y la variación de las unidades vendidas.

En la práctica lo normal es que la empresa venda más de un producto, por lo tanto no tenemos solo un precio de venta unitario. En estos casos utilizamos el total de las ventas y costos variables, la formula quedaría de la siguiente manera:

$$\text{LOP} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo variable total}}{\text{Ventas} - \text{Costo variable total} - \text{costos fijos}}$$

Dado que el numerador es igual a la contribución marginal y el denominador es igual al EBIT, la fórmula anterior también se puede expresar como:

$$\text{LOP} = \frac{\text{Contribución Marginal}}{\text{EBIT}}$$

Estas fórmulas suponen constancia en la participación de cada producto en la combinación de todos los que vende la empresa. La distinción entre costos fijos y variables es fundamental para el estudio de apalancamiento operativo. Si bien en el largo plazo todos los costos son variables, el análisis de leverage, es un análisis a corto plazo, útil cuando se refiere a un determinado rango de actividad.

EBIT: Habitualmente, para hacer este cálculo se trabaja con los resultados antes de reducirse intereses e impuestos dado que estos dos componentes tienen efectos no proporcionales a las ventas, (sí varían las ventas será necesario más o menos capital con lo que se pagarán más o menos intereses y, de la misma manera, incidirán sobre el Impuesto a las Ganancias). La ganancia antes de impuestos e intereses, es normalmente llamada por sus Siglas en inglés: EBIT: Earnings Before Interests and Taxes.

EBITDA: Cuando se realizan análisis de tipo financiero se excluyen del Resultado las partidas que no afectan el flujo de fondos como las amortizaciones y las depreciaciones. Este resultado es conocido con sus iniciales en inglés: EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciations and Amortizations.

3.23. Análisis de Dupont: 2 variantes. Relación con el Leverage operativo y financiero

Las desagregaciones pueden realizarse sobre las rentabilidades operativas o sobre las financieras. Sobre el retorno sobre la inversión la desagregación más común es el índice de Dupont, este descompone el ROE (retorno sobre el patrimonio neto) en tres:

- El margen de utilidad sobre ventas
- Rotación del activo total y
- El multiplicador del patrimonio neto

Ecuación de Dupont:

DUPONT= MARGEN DE UTILIDAD x ROTACION DEL ACTIVO TOTAL x MULTIPLICADOR DEL PATRIMONIO NETO

La ecuación de Dupont integra las tres medidas de rentabilidad vistas. El primer componente de la ecuación nos dice que porcentaje de ganancias obtenemos sobre las ventas, el segundo indica la cantidad de veces que se vende el activo total en el año, y el tercero nos indica cuántos pesos hay de activo total por cada peso de patrimonio neto “produciendo” para los accionistas. Indica al mismo tiempo el grado de endeudamiento (apalancamiento) de la compañía pues si el índice (activo total/patrimonio neto) es por ejemplo 1.3, quiere decir que la compañía está endeudada en un 30% sobre sus activos. Si en la ecuación simplificamos las ventas, los dos primeros términos nos dan el ROA, y si luego simplificamos el activo total, obtenemos el ROE, que representa la utilidad neta sobre el patrimonio neto:

$$\text{DUPONT} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}} \times \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACT TOTAL}} \times \frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO TOTAL}} = \text{ROE}$$

Donde el primer factor indica el margen de utilidad operativa sobre ventas (este indicador no relaciona la rentabilidad con ningún tipo de capital invertido, su importancia es que

puede compararse con índices de otras empresas, de la industria, del sector y para analizar su evolución teniendo en cuenta varios periodos) y el segundo la rotación de activos que surge del antedicho volumen de venta. Es decir, dos empresas pueden tener la misma rentabilidad sobre los activos, pero ser distinta la combinación del margen de utilidad sobre ventas y la rotación de los activos.

La ecuación de Dupont nos permite apreciar que el ROE es afectado por tres cosas:

- La *eficiencia económica*, medida por el margen de utilidad que obtenemos sobre las ventas
- La *eficiencia operativa*, medida por la cantidad de veces que se venden los activos

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

En este apartado desarrollaré todos los resultados de mi estudio dando respuesta a cada objetivo propuesto mostrando como se encontraba Construcciones SRL para hacer frente a las restricciones a consecuencia de la pandemia.

4.1. Análisis de estructura

En este apartado me propongo determinar cómo se componía estructuralmente la compañía desde qué sistema de gestión posee, sus fines, elementos organizacionales, culturales.

4.1.1. Sistema de información

La empresa posee es un sistema de gestión integral, denominado Sistemas Integrados.

4.1.2. Objetivo:

Desarrollo de un Sistema de Gestión Administrativa ajustado a las necesidades planteadas por la empresa.

4.1.3. Descripción del Proyecto:

El Sistema de Gestión Administrativa propuesto cuenta con módulos estandarizados ya desarrollados. Se desarrolla a medida el módulo de Facturación, Stock y Compras de acuerdo a requerimientos planteados por la empresa. Se prevén adaptaciones menores sobre los módulos estandarizados.

La modalidad de trabajo para los módulos de desarrollo específico será mediante entrevistas con el personal que desempeñará tareas con el sistema para tomar requerimientos y especificaciones necesarias.

El desarrollo del sistema se realiza en oficinas de Sistemas Integrados para luego ser instalado en la empresa para pruebas, control y depuración. Este proceso se repite con todos los módulos, requiriendo por parte del personal realizar tareas de carga de datos y pruebas a fin de terminar de ajustar detalles.

En el caso de surgir nuevos requerimientos que impliquen cambios estructurales o ampliaciones al sistema se considerará la posibilidad de ajustar el presente Sistema.

4.1.4. Recursos Humanos:

- Personal encargado de la utilización del sistema.
- Personal de Facturación.
- Personal encargado de administrar informes e inventarios

4.1.5. Organización:

Procedemos a clasificar la organización de estudio de la siguiente manera:

- Según sus fines: el principal motivo que tienen para desarrollar sus actividades
 - Con fines de lucro: su principal fin es generar una ganancia o rentabilidad.
- Según su formalidad: según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control.
 - Informal: dado a la fluidez de la información dentro de la organización, además de la falta de manuales de procedimientos o falta de directrices marcadas.
- Según su grado de centralización: según la medida en que la autoridad se delega.
 - Centralizadas: La autoridad se concentra en la parte superior de la organización y es poca la autoridad en la que la toma decisiones se delega en los niveles inferiores. Las decisiones las toma el dueño que a su vez es socio y gerente de la organización.

4.1.6. Clasificación según SEPYME:

Se clasifica como Micro, dado al nivel de ventas anuales, entendidas como tales al promedio que arrojen las ventas de los últimos 3 ejercicios.

4.1.7. Estructura, tipología y elementos de una estructura organizacional

Las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes.

Existen cinco mecanismos coordinadores que explican las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo, éstos se consideran los elementos básicos de la estructura, dentro de la organización identificamos como mecanismo coordinador:

- Ajuste mutuo: Logra la coordinación de trabajo por el simple proceso de comunicación informal.

Identificamos las cinco partes de la organización analizada:

- Núcleo operativo: Se encuentran en esta parte dos empleados encargados del depósito y despacho de mercadería, tres empleados encargados de la distribución de los materiales y mercadería, se encuentra un empleado en el área de venta al público y recepción de pedidos y un empleado en el área administrativa.
- Cumbre estratégica: se encuentra el dueño de la organización, que a su vez es el socio gerente de la misma y es en él donde pasan toda la tomas de decisión de la empresa.
- Línea media: No posee.
- Tecnoestructura: No posee.
- Staff de apoyo: Pudimos identificar a un Contador Público y un Abogado, ambos independientes a la empresa,

A continuación, citamos la estructura de la empresa:

La estructura de la empresa corresponde a una estructura simple, dado al grado de concentración de poder y toma de decisión en la cumbre estratégica. La información que fluye dentro de la organización no es formal y se dirige en forma vertical.

Como mencionamos el mecanismo coordinador es a través de ajuste mutuo entre la gerencia y el nivel operativo mayormente a través de información informal.

4.1.8. Cultura organizacional, elementos y dimensiones

La cultura de la empresa en el nivel observable incluye la vestimenta ya que se utiliza con el logo de la empresa, se comparte la historia de la organización con los miembros de la misma a través de innumerables recuerdos y anécdotas, y también se comparten las llamadas ceremonias, que se reflejan a través de los encuentros a final de año donde la empresa organiza el festejo junto con todos los miembros de la entidad. En el nivel inobservable, la cultura se representa a través de los valores que transmiten los dueños, compartiendo con los miembros de la organización.

Los elementos de la cultura mencionada organizacional son:

1. Ritos, rituales y ceremonias: Cena al final de cada año con todos los miembros de la organización.
2. Símbolos y eslóganes: Aquí se incluyen la cartelería del local comercial, cartelería de las unidades de reparto, página de Facebook, Whatsapp y Web, buzos, remeras y camisas. Además de publicidad a través de radios regionales y revistas.
3. Mitos e historias: Historia de la fundación y desarrollo de la empresa, a través de anécdotas y recuerdos narrados por sus propios dueños.
4. El entorno físico: Se compone de tres elementos básicos:
 - a. La estructura física: Local Comercial con cartelería de reconocimiento de la empresa, se adjuntan 2 depósitos lindero al local comercial y un depósito separado también con reconocimiento de la empresa.
 - b. Estímulo físico: Horarios de trabajo especial y break para infusiones.
 - c. Objeto simbólico: Aspectos del escenario físico que de forma individual o colectiva guían nuestra interpretación del escenario social.

Las dimensiones de la cultura organizacional, en conjunto captan la esencia de la cultura de una organización, y son:

- Innovación y aceptación de riesgos: Dentro de la parte administrativa se mantiene una constante innovación a través de las publicidades realizadas a través de Facebook y

proponiendo promociones a través de Whatsapp, asumiendo el riesgo que conlleva un fracaso en dicha publicación.

- Atención a los detalles: En cada descarga de material estibado los empleados encargados de la distribución tienen que tener un alto grado de los detalles para que la descarga sea eficiente y no sufra roturas, dicho material es descargado a través de grúas hidráulicas, las cuales muchas veces no es fácil su manipulación. En sector ventas, se deben tener en cuenta cada detalle para proporcionar el mejor contrato con el cliente y quedar en claro las pautas impuestas por la empresa

.

- Orientación hacia los resultados: La empresa persigue y apoya los resultados obtenidos por cada empleado dejando el cómo en segundo plano.

4.2. Principales Subsistemas

Seguidamente, detallaré todo el proceso de Compras, sus funciones y graficaré el flujograma de compras, así como también el proceso de ventas, cobros y pagos.

4.2.1. Compras

Funciones:

Función 1. Seleccionar proveedores, buscar alternativas.

Función 2. Definir procedimientos y proceso de aprovisionamiento.

Función 3. Pedir presupuestos y realizar compras específicas

Función 4. Garantizar el valor de la inversión.

Función 5. Gestionar relación con proveedores. Una compra no termina con la realización del pedido.

Proceso de Compra:

1. Identificar una necesidad.

Identifica la necesidad para la compra de un producto. Por ejemplo, una compañía de césped quiere ofrecer servicios de podado a sus clientes. Para hacer esto necesita comprar una podadora. Entonces, se identifica la necesidad de realizar la compra de un producto, una podadora.

2. Seleccionar el producto específico

Selecciona un producto específico para cubrir la necesidad. Por ejemplo, la compañía de césped debe seleccionar qué tipo de podadora de entre las múltiples variedades del mercado de empujar y montar cubre la necesidad de la compañía de una podadora de mejor manera.

3. Asignar a un equipo de compra

Reúne a un equipo para administrar el proceso de compra, incluyendo finalizar la lista de especificaciones técnicas requeridas para el producto y el proceso de solicitud de cotización y realización del contrato.

4. Especificaciones técnicas

Haz una lista de especificaciones técnicas requeridas para asegurar que el producto cumpla las necesidades de la compañía.

5. Presupuesto para la compra

Establece un presupuesto para la compra dependiendo del rango de precios identificado en la investigación hecha en el paso 3.

6. Investiga a proveedores potenciales

Investiga los diversos tipos de productos que cubren la necesidad junto con sus proveedores para identificar el modelo más durable al mejor precio. Si la compañía de césped decide comprar una podadora de montaje, se realiza una investigación sobre qué marca y fabricante proporciona el producto más duradero por el precio solicitado.

7. Solicitar cotización

Solicita cotizaciones de los fabricantes y proveedores del producto identificado que cubra todas las especificaciones técnicas requeridas.

8. Adjudicación del contrato

Selecciona a un proveedor de entre las cotizaciones enviadas y realiza el contrato de compra.

Flujograma de Compra:

1. Desde el departamento de Ventas se envía una de la NOTA DE PEDIDO (Duplicado) a la Gerencia para que ésta proceda a seleccionar proveedores habituales o nuevos proveedores. Si la compra a realizar es por gran volumen se debe seleccionar a proveedores habituales.

Si la compra a realizar no es significativa Ventas pide la cotización directamente.

2. Por cada cotización que se requiere para la reposición de los materiales, la Gerencia emite una Solicitud de Cotización que se realiza vía telefónica, o por e-mail recibiendo por la misma vía y en manera inmediata la cotización.

La SC se emite en original duplicado y se realiza la siguiente acción: el original se envía a los proveedores elegidos para dicha cotización y el duplicado se archiva a la espera de las cotizaciones.

3. Cuando se reciben las cotizaciones por parte de los proveedores la Gerencia analiza el precio, calidad, forma de pago y lugar de entrega pactados por los proveedores en la cotización y luego procede a elegir al más conveniente.

4. Una vez que el proveedor fue elegido, se realiza un anticipo para fijar las condiciones pactadas y se emite una Orden de Compra por duplicado, donde el original se envía al proveedor para que entregue la mercadería en las condiciones pactadas y el duplicado lo archiva el área de Administración

4.2.2. Ventas

Funciones:

1. Prospección.
2. El acercamiento – CONTACTAR.
3. La presentación del mensaje de ventas.
4. Manejo de objeciones y resistencia a la venta.
5. Cierre de la venta.
6. Servicios post-venta.

Proceso de Venta:

1. Prospección o búsqueda de clientes potenciales

La primera etapa del proceso de ventas es la prospección o búsqueda de clientes potenciales (prospectos), es decir, consumidores que tengan buenas posibilidades de convertirse en clientes de la empresa.

Para la búsqueda de prospectos es posible acudir a diversas fuentes tales como las bases de datos de la propia empresa, o referencias que proporcionen clientes actuales, proveedores, o vendedores que no sean de la competencia.

2. Clasificación de prospectos

Una vez que se ha encontrado prospectos se procede a darles una clasificación en función a variables tales como su capacidad financiera, su volumen de ventas, su autoridad para decidir la compra, su accesibilidad, su ubicación, su perspectiva de crecimiento, etc.

Y luego, una vez clasificados los prospectos y determinado la importancia de cada uno, se procede a elaborar una lista de éstos ubicándolos en orden de importancia para que, de ese modo, determinar a cuáles se les dará mayor prioridad.

3. Preparación

En la etapa de preparación se recolecta y estudia toda la información que pueda ser útil del prospecto que se haya decidido contactar, por ejemplo, su nombre completo, su edad, su nivel de educación, su estilo de vida, sus necesidades, su capacidad de pago, su poder de decisión, sus posibles motivos de compra, su estilo de compra, etc.

La forma en que se hará contacto con el prospecto es a través de una visita personal, una llamada telefónica, una carta de presentación, o un correo electrónico.

El objetivo de la visita será para recabar mayor información, o para efectuar una venta inmediata.

4. Presentación

En la etapa de presentación el vendedor se presenta ante el prospecto, lo saluda amablemente, se identifica (de ser necesario identifica también a la empresa que representa), y explica el motivo de su visita.

La presentación es fundamental para crear una buena impresión en el cliente, en este primer contacto el vendedor debe presentarse a la cita o entrevista puntualmente, con ropa formal, bien aseado y bien peinado.

5. Argumentación

En la etapa de argumentación el vendedor presenta el producto al prospecto, dando a conocer sus principales características, beneficios y atributos, yendo de lo general a lo particular, en orden de importancia.

6. Manejo de objeciones

En la etapa del manejo de objeciones el vendedor hace frente a las posibles objeciones que pueda realizar el prospecto, por ejemplo, cuando dice que el producto lo ha visto en la competencia a un menor precio, o que éste no cuenta con una característica que le gustaría que tuviera.

7. Cierre de ventas

En la etapa del cierre de ventas el vendedor trata de cerrar la venta, es decir, trata de inducir o convencer al prospecto de decidirse por la compra.

8. Seguimiento

La última etapa del proceso de ventas es el seguimiento, etapa indispensable para asegurar la satisfacción del cliente y, por tanto, aumentar la posibilidad de que vuelva a comprar o que recomiende el producto o servicio a otros consumidores.

Flujograma de Venta:

1. El proceso inicia en el departamento de Ventas, El vendedor Matias Yapoconelli emite un Remito (R) para cada venta que se realice detallando cantidades y la fecha de entrega de la mercadería convenida, junto con una orden de carga (en el caso que sea necesario), para las ventas diferidas. En el caso de ventas inmediatas en el mostrador se realiza Orden de carga (en el caso que sea necesaria) y la factura correspondiente. Los R se emiten por duplicado realizándose la siguiente acción: el original se le entrega al cliente para que corrobore la información cargada en dicho remito, el duplicado se envía al área Administrativa.
2. Luego pasamos al departamento Administrativo, éste recibe los Remitos y procede en primer lugar a valorizar cada pedido recibido, luego chequea la cuenta de cada

cliente y verifica el límite de saldo disponible. Seguidamente los pedidos que no cumplan con el límite disponible para la compra se envía el detalle al cliente informando la situación. En caso de no responder se envía a la gerencia para que tome las medidas correspondientes.

Con los pedidos que el cliente cuenta con límite suficiente, se aprueba y se afecta la cuenta corriente o acopio del cliente en cuestión.

Por último, los pedidos aprobados y pasados a la cuenta del cliente, se envía el detalle a cada cliente.

3. Luego se realiza la facturación correspondiente y se envía el remito a Despacho para su envío.

4.2.3. Cobros

Funciones:

La gestión de Cobro consiste en la previsión, control y conciliación de los cobros y pagos, y de la organización de los mismos. La gestión óptima no debe limitarse a depender de las circunstancias, permitiendo prever posibles tensiones y estudiar soluciones a los problemas con antelación.

Proceso de Cobro:

Hay que establecer unas condiciones de cobro claras y seguras para la empresa, pero dando a su vez, la necesaria flexibilidad que pueden requerir en situaciones especiales. El cobro es, por tanto, una parte integrante de la gestión de clientes. El objetivo es tener la posibilidad de gestionar la función de cobro y no ser meros receptores pasivos. En el ámbito de la gestión del cobro hay tres funciones básicas:

1) Negociación

Hay que negociar con los clientes las condiciones de cobro que van a regir las operaciones comerciales entre las empresas. Al igual que en el departamento de proveedores será necesario pactar un sistema único de cobro y el vencimiento de las facturas, en función del periodo de cobro que interese tener.

2) Gestión propiamente dicha

La responsabilidad última de la gestión de cuentas a cobrar, recae normalmente en el director financiero o administrativo en el caso de las PYMES. Esta figura es la persona o el departamento que se encarga de tener la información precisa y exacta sobre las cantidades, el modo y cuando se van a cobrar las deudas de los clientes. Tendrá como funciones básicas:

- Facturación
- Contabilización de los cobros de clientes
- Relación diaria con los clientes
- Preparación de las remesas de recibos, así como hacer las gestiones oportunas en el caso de los cobros en los que la compañía deba actuar activamente
- Relación con las entidades de seguro de cobro

- Facturas especiales
- Archivo de la documentación de clientes

Una gestión de cobros eficiente facilitará al cliente el pago puntual. Hay dos formas de mejorar el proceso de cobro. La primera es cambiar los hábitos de pago de los clientes, la segunda es obviar o desviar el problema, por ejemplo, utilizando el factoring. Respecto a la primera opción, una alternativa es ofrecer al cliente un incentivo económico para el pago anticipado de facturas. Se puede resumir dicha gestión en cuatro áreas clave:

- Establecimiento de las condiciones de crédito
- Concesión de crédito a clientes
- Vigilancia de los comportamientos de pago y realizar el seguimiento de los cobros.
- Asegurarse de mantener una adecuada inversión en cuentas de clientes.

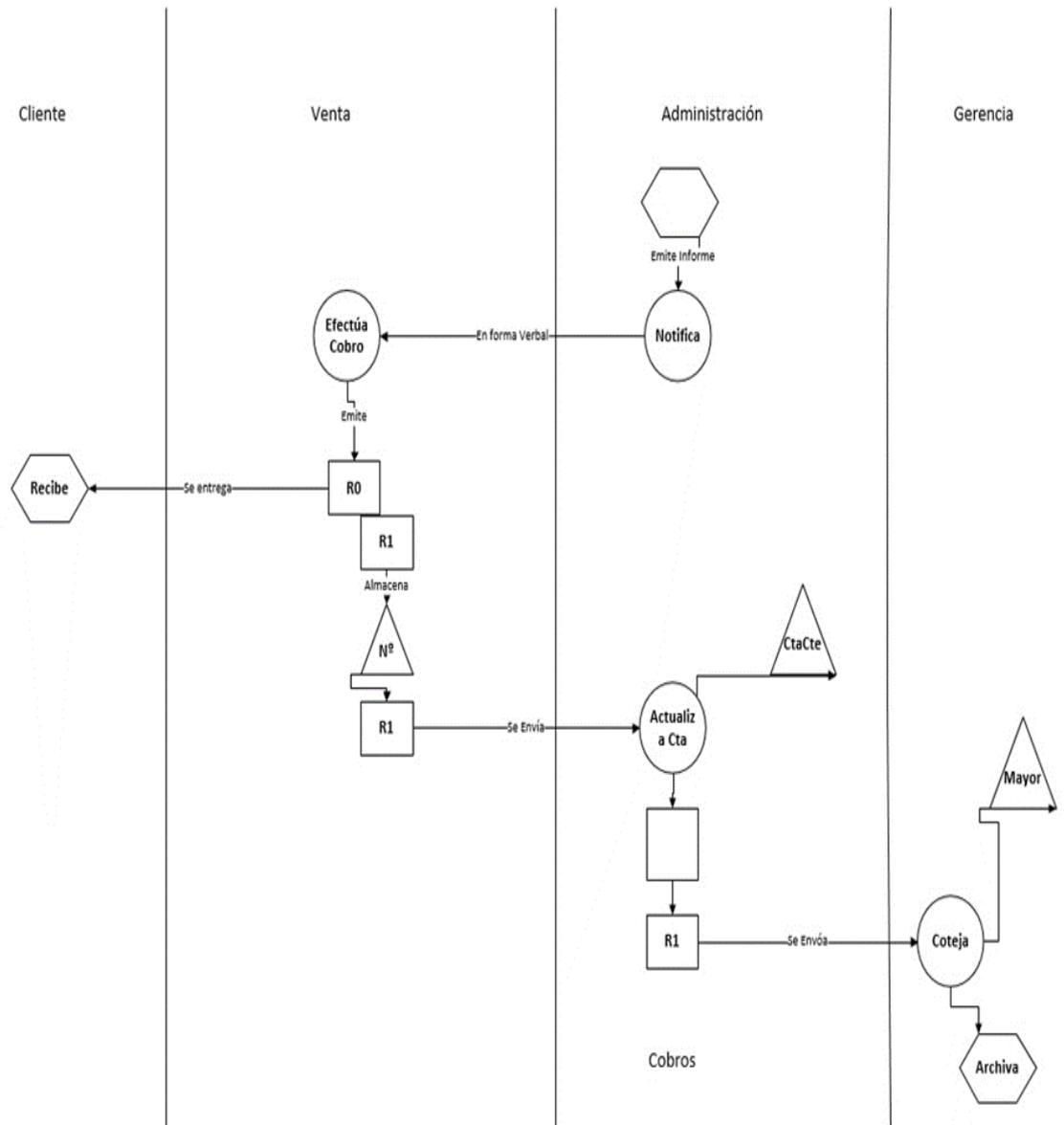
3) Control y supervisión

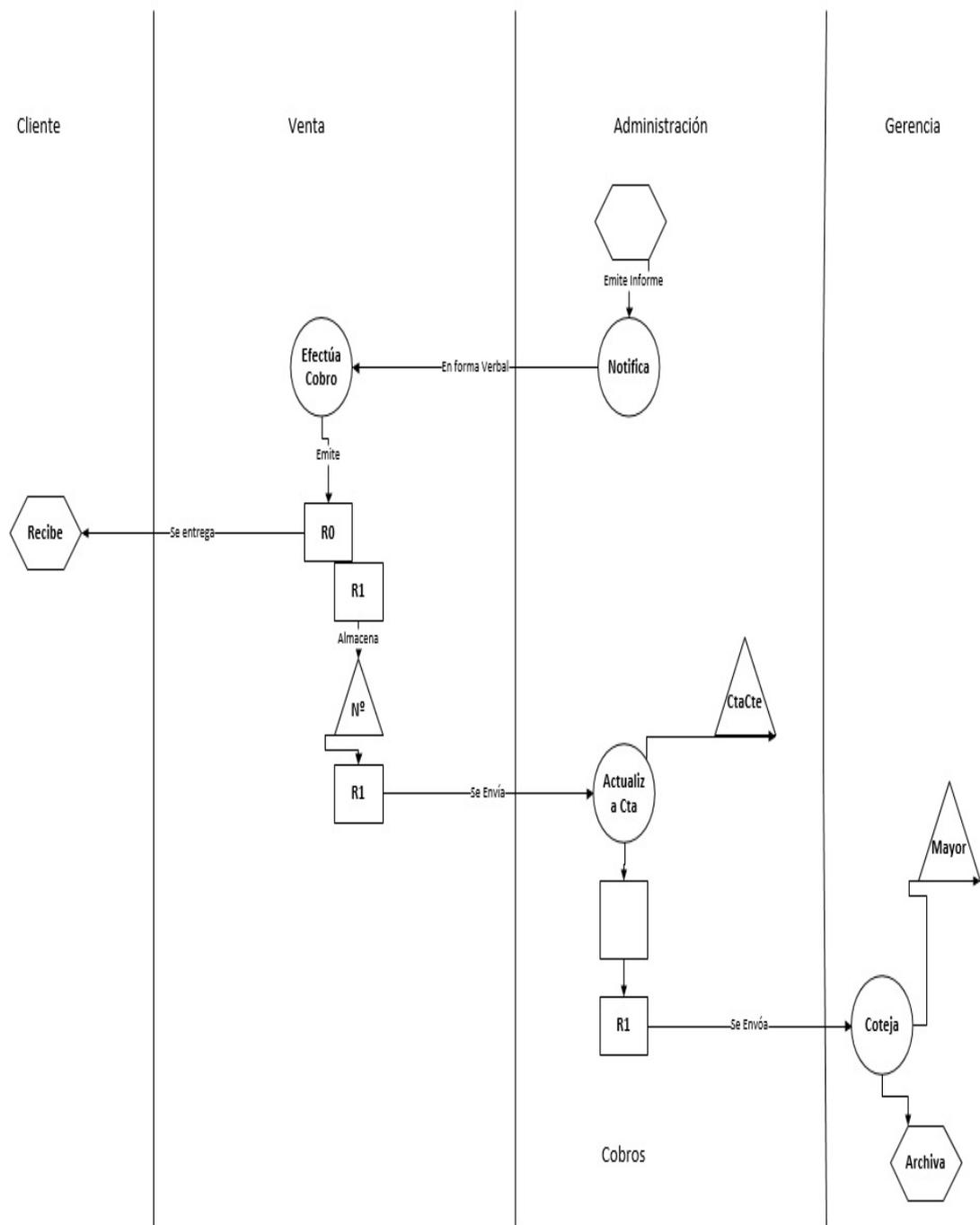
El seguimiento de los cobros es de vital importancia para la tesorería de la empresa. Procede comprobar que efectivamente se han realizado todos los cobros pertinentes según las previsiones de cobro. La falta de control sobre este aspecto provocará un aumento del coste de oportunidad financiero de la empresa.

Flujograma de Cobranza:

1. El departamento de Administración envía un informe semanal para informar a Venta los clientes con saldo negativo en la cuenta, para luego realizar la cobranza correspondiente.
2. En el caso de recibir el pago, el vendedor emite un Recibo Oficial (R), de talonario pre numerado, por duplicado, entregando el original al cliente y archivando por orden numérico el duplicado.
3. Ventas es el encargado de hacerse con los valores que abonar en efectivo para las compras en mostrador. Para cada pago realiza un Recibo Oficial, el cual luego pasa a Administración.
4. Desde el departamento de Administración, con la documentación obtenida, realiza la siguiente acción: Actualiza las cuentas corrientes de los clientes, cancelando los

comprobantes cancelados según lo detallado en el Recibo Oficial. Coteja el monto recibido con el monto del documento cancelado. Luego informa y envía a gerencia los valores recaudados.





4.2.4. Pagos

Funciones:

Son las operaciones básicas y necesarias para cancelar obligaciones que tiene la organización con respecto de terceros.

Las obligaciones antes mencionadas se pueden cancelar de diversas maneras:

1. Pagos de cheques

Los pagos por cheques pueden efectuarse a través de compensación en la ciudad o en el país; la elección afectará al período de tiempo asignado al cheque en cuestión para la compensación anticipada.

2. Órdenes permanentes

Las órdenes permanentes sobre una cuenta, son instrucciones que el cliente establece con su banco para que abone sumas con regularidad a un destinatario específico

3. Cargos sobre cuentas

Los cargos directos sobre una cuenta son instrucciones que da el cliente, autorizando al banco a que cargue su cuenta, en línea con las instrucciones recibidas del destinatario de los fondos.

4. Pagos monetarios

Los pagos monetarios pueden realizarse a través de cheques, por transferencia a través del banco, por transferencia directa o por medios electrónicos, cargando la cuenta de divisas de la compañía.

Pagos electrónicos Los pagos electrónicos son un medio para acelerar el proceso de pagos y reducir el papeleo que conllevan las transferencias de fondos.

5. Efectos comerciales

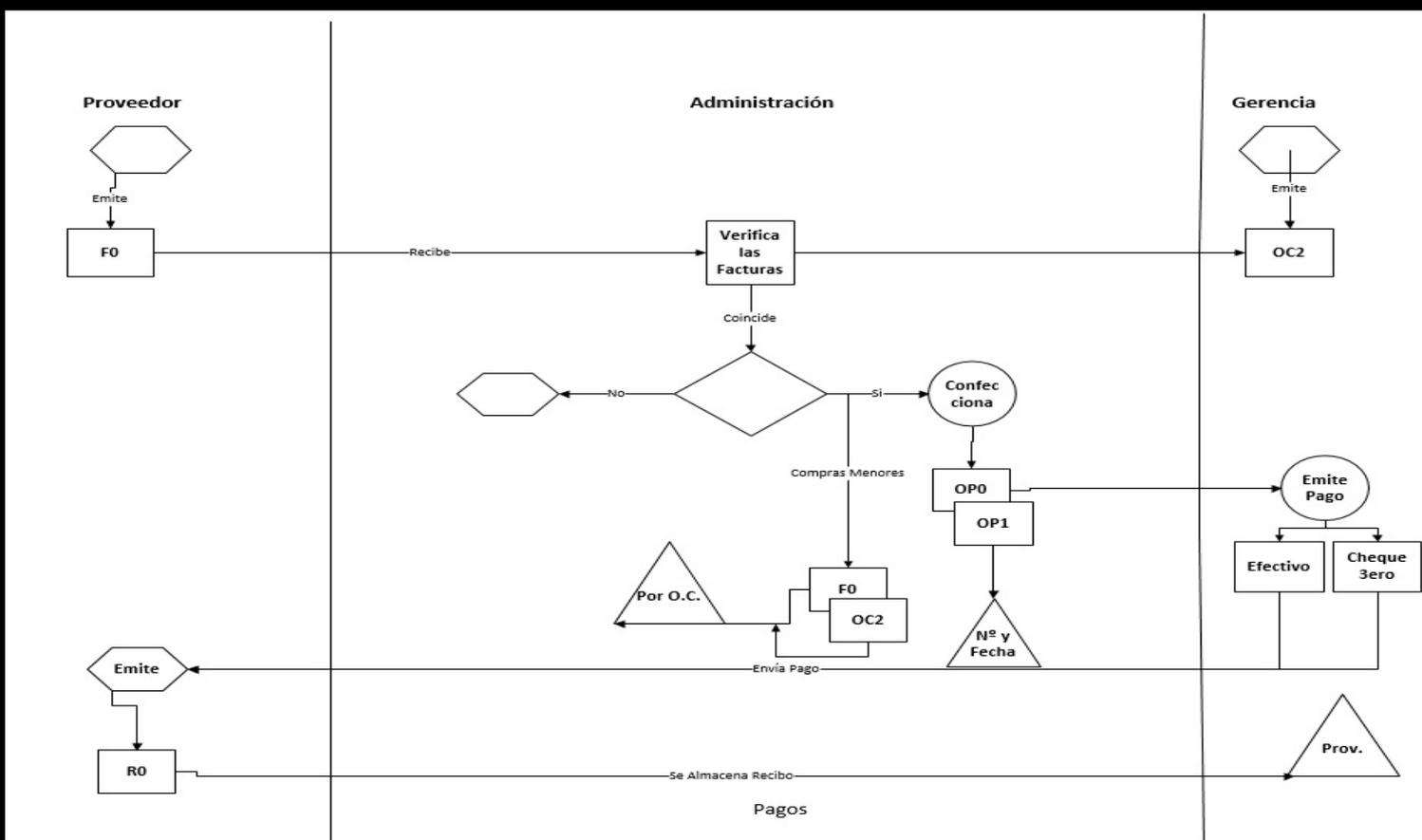
Los pagos se pueden hacer por medio de letras de cambio o pagarés.

Proceso de Pago:

1. Escaneo y verificación de las facturas si se utilizan sistemas de digitalización
2. Revisión de facturas de proveedores, determinando su aprobación o rechazo. En el caso de ser aprobadas las facturas proceder a su contabilización asignando las cuentas contables correspondientes, si no se hace ya automáticamente.
3. Realizar la programación de pago a proveedores en las fechas previamente definidas.
4. Seguimiento de facturas vencidas de proveedores y analizar sus motivos.
5. Reportar la información relativa a su área a usuarios internos y externos, etc.

Flujograma de Pagos:

1. Cada Proveedor envía Factura en Original.
2. El área de Administración, recibe la factura original de cada proveedor y recibe de la Gerencia la Orden de Compra duplicado.
3. Coteja que la Factura sea del proveedor correspondiente con la respectiva Orden de Compra, si dicho control es efectivo se emite una Orden de Pago duplicado.
Almacena el duplicado de la Orden de Pago ordenado por número y fecha. Seguidamente archiva también el duplicado de la Orden de Compra junta a la Factura Original, enviando el original de la Orden de Pago a la gerencia para que se efectivice el pago.
4. La Gerencia Efectúa el pago correspondiente en efectivo o cheques de 3°.
5. Se archiva el Recibo Original emitido por el Proveedor, junto con la factura y la orden de compra duplicada,



4.3. Cuestionario control interno

En este apartado realizaré un cuestionario de control para conocer debilidades y fortalezas de Construcciones SRL

Las respuestas se formulan de tal modo que una respuesta “No”, implica una falla de control. La columna “N/A” se empleará cuando la situación descrita no exista o el sistema no sea aplicable a la empresa auditada.

4.3.1. Circuito de cobranzas:

Empresa:

Revisión al:

Número de pregunta	Examen de controles	Si	No	N/A	Observaciones
1.	¿Es independiente el sector de movimiento de fondos respecto de los sectores contables, de créditos, ventas, compras, personal?		x		
2.	¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades?			X	
3.	¿Se ha previsto la rotación del personal del sector?		X		
4.	¿Se efectúa tal rotación?			X	
5.	¿Existen medidas de seguridad en las áreas donde se realizan movimientos de fondos?		X		
6.	¿Se contrataron seguros de fidelidad y de dinero en tránsito o en caja?	X			

7.	¿Se han definido normas sobre otorgamiento y aprovechamiento de descuentos?	X	
8.	¿Se cumplen en la práctica?	x	
9.	¿Se efectúan arqueos de caja por personal externo al sector?	X	
10.	¿Se coloca en forma inmediata el sello de endoso respectivo en los cheques recibidos?	X	Se endosan cuando se entregan a terceros
11.	¿Se preparan recibos pre numerados para todos los ingresos de fondos?	X	
12.	¿Se efectúa dentro de períodos razonables la rendición de cobradores?		X
13.	¿Se deposita diaria e íntegramente la cobranza?		X
14.	En caso de utilizarse, ¿Es limitado a personal autorizado el acceso a las tiras de control de las máquinas registradoras?	X	
15.	¿Se registran los cheques recibidos para depósitos diarios?	x	No se realizan depósitos diarios
16.	¿Se depositan tales cheques en la fecha convenida?		X
17.	¿Están los talonarios de recibos en blanco en poder de	X	

- personal no relacionado con el movimiento de fondos?
18. ¿Se reciben los ingresos por correspondencia por personal ajeno a la caja, preparándose un listado de control antes de su entrega a tal sector? X
19. ¿Se cobran en forma inmediata los cheques canjeados al personal de la empresa? X No se realizan canjes
20. ¿Se efectúan dentro de lo posible, los pagos exclusivamente con cheques emitidos “No a la orden”? X En lo posible, la empresa no emite cheques
21. ¿Existen límites de autorización para aprobar desembolsos de caja? X
22. ¿Se cumplen tales límites? X
23. ¿Se aprueba previamente la documentación de respaldo de los pagos? X
24. ¿Se exigen dos firmas para los cheques? X
25. ¿Se efectúa la firma de las órdenes de pago y/o cheques, teniendo a la vista la documentación respaldante? X
26. ¿Se anula inmediatamente con la leyenda “Pagado” la documentación que sustenta los desembolsos ya efectuados? X

27.	¿Se evita la emisión de cheques en blanco?	X	No se emiten cheques en blanco
28.	¿Se mantienen en custodia externa a la caja los talonarios de cheques en blanco?		X
29.	¿Se efectúan los desembolsos en efectivo a través del fondo fijo (Caja chica)?	X	La empresa no tiene fondo fijo
30.	¿Son los comprobantes debidamente preparados y autorizados?	X	
31.	¿Es razonable el monto asignado al fondo fijo?		X
32.	¿Se reintegra periódicamente?		X
33.	¿Se preparan conciliaciones bancarias por personal ajeno al movimiento de fondos?	X	
	¿Existe un control contable de:		
	– ¿La secuencia numérica de los recibos y los cheques?	X	
	– ¿La coincidencia de los ingresos con los depósitos?		X
34.	– ¿Las descargas de las cuentas de clientes con las cobranzas?		X
	– ¿El cumplimiento de los límites de firma?		
	– ¿De los conceptos y montos de las notas de débito y créditos bancarias?	X	X

- ¿La recepción de ingresos no operativos (Alquileres, intereses, regalías, etc.)? X

¿Efectúa el sector contable:

- 35.
- ¿El registro de los movimientos de fondos con la documentación de origen? X
 - ¿Identificación contable de los tenedores de fondos fijos? X
 - ¿La actualización permanente de los registros? X

4.3.2. Circuito de compras y pagos:

Empresa:

Revisión al:

Número de pregunta	Examen de controles	Si	No	N/A	Observaciones
	¿Se encuentra la sección compras separada de:		X		
	- ¿Recepción?		X		
1.	- ¿Almacenes?		X		
	- ¿Cuentas por pagar?	X			
	- ¿Contaduría?		X		
	- Pagos?				
2.	¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades?	X			

- | | | | |
|-----|--|---|---------|
| 3. | ¿Existen normas escritas referidas al proceso de compras? | X | |
| 4. | ¿Se realizan las compras únicamente a base de solicitudes formadas por funcionarios autorizados? | X | |
| 5. | ¿Se solicitan las cotizaciones de precios a los proveedores? | X | |
| 6. | En caso afirmativo, ¿Se formulan y reciben por escrito? | X | |
| 7. | ¿Se preparan órdenes de compra? | X | A veces |
| 8. | ¿Están ellas, debidamente autorizadas? | X | A veces |
| 9. | Los formularios de órdenes de compra, ¿Están pre numerados por imprenta? | X | |
| 10. | ¿Se envían copias a contaduría, recepción y sector solicitante? | X | |
| 11. | ¿Controlan los sectores aludidos la correlatividad numérica? | X | |
| 12. | ¿El sector recepción controla eficazmente las unidades recibidas? | X | |
| 13. | En el caso de insumos que deben pesarse, ¿La balanza emite el ticket de control? | | X |
| 14. | ¿Existen notas de recepción? | X | |
| 15. | ¿Están ellas pre numeradas? | X | |
| 16. | ¿El formulario de recepción, prevé la inserción de las unidades | | X |

- faltantes, sobrantes o con defectos?
17. ¿Se informa mediante copia de la nota de recepción a contaduría, compras y sector solicitante de las variaciones? X
 18. ¿Se controla la correlatividad numérica de las notas de recepción? X
 19. ¿Se controla la calidad de los insumos recibidos? X
 20. ¿Se preparan informes pre numerados de control de calidad de los insumos recibidos? X
 21. ¿Se remiten copias a contaduría, compras y sector solicitante? X
 22. ¿Se controla la correlatividad de los informes de control de calidad? X
 23. ¿Están las devoluciones debidamente autorizadas? X
 24. ¿Queda constancia de la entrega de los bienes devueltos a los proveedores? X
 25. ¿Recibe contaduría información sobre insumos devueltos? X
 26. ¿Existe un formulario pre numerado que denuncie esa situación? X

27.	¿Se controla la correlatividad numérica?	X	
28.	¿Se encuentra cuentas por pagar separada de recepción y pagos?	X	
29.	¿Recibe cuentas por pagar las facturas directamente del proveedor?	X	
30.	¿Se controla la factura del proveedor con la orden de compra, la nota de recepción y el informe de control de calidad?	X	Se controla con la orden de pedido
31.	¿Se revisan cálculos y sumas en facturas?	X	
32.	¿Se controla la corrección del cargo en su caso, de IVA?	X	
33.	¿Se conservan en archivos separados:	X	
	– ¿Los pedidos no cumplidos?		
	– ¿Las órdenes de compra pendientes?		
34.	¿Los archivos de comprobantes correspondientes a operaciones concluidas son adecuadas?	X	
35.	¿Los procedimientos vigentes aseguran la corrección de las imputaciones?	X	
36.	¿Están todos los asientos de contabilidad del área, incluidos	X	

- los de rutina, debidamente autorizados?
37. ¿Se llevan fichas individuales de proveedores? X
38. ¿Están actualizadas en todo momento? X
39. ¿Se concilian sus importes con resúmenes de cuenta de proveedores por persona independiente? X
40. ¿Se concilia periódicamente la suma de saldos de fichas individuales con el saldo del mayor por persona independiente? X
41. ¿Se investigan las diferencias halladas, corrigiéndose e investigándose las causas que la originan? X
42. ¿Se promueve la corrección de las causas de diferencias? X
43. ¿Se llevan registros de proveedores por fecha de vencimiento? X
44. ¿Se encuentran segregadas las funciones de: X
- a) ¿Control de servicios?
 - b) ¿Liquidación de retribuciones?
 - c) ¿Pago de retribuciones?

d) ¿En su caso, conciliación de cuentas bancarias para el pago de haberes?

- | | | |
|-----|--|---|
| 45. | ¿Existen una clara definición de funciones y atribución de responsabilidades? | X |
| 46. | ¿Existen normas escritas referentes al procedimiento de haberes y cargas sociales? | X |
| 47. | ¿Se mantiene un archivo actualizado de las diferentes disposiciones legales y reglamentarias relativas a remuneraciones y cargas sociales? | X |
| 48. | ¿Existen legajos individuales por dependientes en el que consten todos los antecedentes necesarios para una correcta liquidación de haberes? | X |
| 49. | ¿Se controlan los tiempos trabajados y los no trabajados pero remunerados, quedando constancia escrita de ello? | X |
| 50. | ¿Se autorizan las horas extras? | X |
| 51. | ¿Existe información básica confiable que permita liquidar las comisiones sobre ventas, cobranzas, etc.? | X |

- | | | |
|-----|--|---|
| 52. | ¿Existen normas de procedimiento escritas para la liquidación de remuneraciones? | X |
| 53. | ¿Existe independencia entre los sectores liquidación de haberes, control de servicios y pago de remuneraciones? | X |
| 54. | ¿Se revisan por persona independiente de quien las prepara, las liquidaciones individuales y las nóminas generales, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo? | X |
| 55. | ¿Se autorizan las planillas de remuneraciones por un nivel superior al que las prepara? | X |
| 56. | En caso de abonarse en efectivo, ¿El importe del cheque por el monto global coincide con el neto según planilla? | X |
| 57. | ¿En el momento de pago se exige la identificación del beneficiario? | X |
| 58. | ¿Se compara la firma del recibo con la que consta en el pertinente legajo individual? | X |
| 59. | ¿Se depositan los salarios no reclamados transcurrido un breve período de espera? | X |
| 60. | ¿Existe rotación del personal de esta sección? | X |

61.	En el caso de pagos con cheque, ¿Se emite uno por cada beneficiario?	X	No se realiza
62.	¿Se utiliza una única y exclusiva cuenta para el pago de sueldos?	X	
63.	¿Se concilia mensualmente su importe por persona independiente?	X	
64.	¿Se cumplen las disposiciones legales y reglamentarias en los concerniente a:		
	– ¿Salario mínimo?	X	
	– ¿Sueldo anual complementario?	X	
	– ¿Vacaciones?	X	
	– ¿Licencias pagas?	X	
	– ¿Asignaciones familiares?	X	
	– ¿Indemnizaciones por despido?	X	
	– ¿Organismos nacionales de previsión?	X	
	– ¿Dirección general impositiva?		
	– ¿Formalidades en recibos de haberes?		
	– ¿Otros?		
65.	¿Existen normas escritas en cuanto a procedimientos	X	

	contables en el área de remuneraciones y sus cargas?	
66.	¿Esos procedimientos aseguran la corrección de las imputaciones?	X
67.	¿Se registran las cargas por haberes y cargas sociales por el principio de lo devengado?	X
68.	¿Se concilia periódicamente, quedando constancia escrita, los saldos de mayor con la documentación respiratoria?	X
69.	¿Existen archivos adecuados para:	X
	– ¿Nóminas?	
	– ¿Recibos de haberes?	
	– ¿Tarjetas de reloj?	
	– ¿Partes de asignación del tiempo?	
	– ¿Autorizaciones de horas extras?	
	– ¿Documentación relativa a organismos previsionales?	
	– ¿Otros?	
70.	¿Son los pasivos financieros asumidos por expresa autorización del órgano ejecutivo máximo del ente o de quien éste designe?	X

- | | | | |
|-----|--|---|-------------------|
| 71. | ¿Se requieren dos firmas para obligar a la sociedad? | X | |
| 72. | ¿Se controlan las liquidaciones de préstamos de las entidades financieras en cuanto a intereses, comisiones, gastos, etc.? | X | |
| 74. | ¿Se registran los intereses a vencer en cuentas patrimoniales, cargándose a resultados en la medida del tiempo transcurrido? | X | |
| 75. | ¿Se concilian periódicamente los registros individuales de las obligaciones con el saldo de mayor? | X | |
| 76. | ¿Son revisadas por persona independiente esas conciliaciones quedando constancia escrita del procedimiento? | X | |
| 77. | ¿Existe en la empresa un funcionario o sector cuya responsabilidad básica es la atinente al cumplimiento de las obligaciones fiscales? | X | Uno de los dueños |
| 78. | En caso negativo, ¿Cuenta la empresa con asesores impositivos externos? | X | |
| 79. | ¿Las determinaciones fiscales se hacen respetando las prescripciones legales y fiscales? | X | |
| 80. | Antes de presentar las pertinentes declaraciones fiscales, ¿Son | X | |

controladas por un funcionario independiente?

- | | | |
|-----|---|---|
| 81. | ¿Se respetan los plazos legales de presentación de formularios de impuestos? | X |
| 82. | ¿Se pagan en tiempo los importes correspondientes a anticipos, saldos de declaraciones juradas, cuotas de planes de pago, retenciones sobre rentas u otros hechos imponibles? | X |
| 83. | ¿Existen normas escritas de procedimientos contables para el registro de esos pasivos? | X |
| 84. | ¿Se concilian periódicamente, los registros individuales por tributo con la pertinente documentación respiratoria y el mayor? | |
| 85. | ¿Queda constancia escrita de la conciliación y, en su caso, es verificada por otro funcionario? | X |
| 86. | ¿Están autorizados los asientos que afectan las cuentas que reflejan cargos, créditos y deudas fiscales? | |

4.3.3. Circuito de ventas:

Número de pregunta	Examen de controles	Si	No	N/A	Observaciones
---------------------------	----------------------------	-----------	-----------	------------	----------------------

- | | | | |
|-----|--|---|--|
| 1. | ¿Es independiente el sector de ventas del de otorgamiento de créditos? | X | |
| 2. | ¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades? | X | |
| 3. | ¿Existe un control adecuado de los pedidos que evite duplicaciones u olvidos? | X | Sólo el sector de ventas puede otorgar mercaderías a crédito |
| 4. | ¿Se utilizan para facturar listas de precios debidamente autorizadas y actualizadas? | X | |
| 5. | ¿Existen normas sobre condiciones de ventas? | X | |
| 6. | ¿Se exige una orden de despacho o documento similar, para la salida de mercaderías? | X | |
| 7. | ¿Se preparan las facturas en base a la orden con el acuse de recibo? Si la emisión de ambos documentos es simultánea, ¿Se cotejan a posteriori la factura y la orden conformada? | X | |
| 8. | ¿Tienen numeración correlativa, pre impresa, las órdenes de despacho y las facturas? | X | |
| 9. | ¿Cumplen los requisitos legales las facturas emitidas? | X | |
| 10. | ¿Son autorizadas especialmente las facturas con precios especiales? | X | |

11.	¿Existen políticas definidas en materia de créditos?	X
12.	¿Se han fijado normas sobre las condiciones de otorgamiento?	X
13.	¿Se estudian en cada caso los antecedentes de acuerdo con las normas?	X
14.	¿Se requieren de los deudores estados contables, referencias bancarias, estatutos, poderes de firma, informes comerciales, etc.?	X
15.	¿Se analiza la información requerida?	X
16.	¿Se deja constancia del análisis y comprobación de los datos?	X
17.	¿Se toman en cuenta los análisis a los efectos de la decisión sobre cada crédito?	X
18.	¿Se efectúan visitas a los clientes más importantes para corroborar la idea formada?	X
19.	¿Se autoriza el crédito por funcionario responsable?	X
20.	¿Se notifican a ventas los rechazos y sus causas?	X
21.	¿Se actualizan periódicamente los límites de créditos?	X
22.	¿Se deja constancia de la actualización?	X
23.	¿Se notifica a ventas?	X

24.	¿Existen pautas de los procedimientos a seguir para los casos de excesos sobre el límite?	X
25.	¿Se han organizado racionalmente los archivos?	X
26.	¿Se mantienen actualizados?	X
27.	¿Se preparan análisis periódicos de:	X
	– ¿Antigüedad de saldos?	
	– ¿Cuentas vencidas?	
	– ¿Exceso en límites?	
	– ¿Saldos acreedores?	
28.	¿Se acciona para cobrar las cuotas atrasadas?	X
29.	¿Se manejan adecuadamente las vías judiciales y extrajudiciales para el cobro?	X
30.	¿Se envían resúmenes de cuenta a los clientes?	X
31.	¿Son preparados y despachados por empleados no vinculados a cobranzas o de cuentas corrientes?	X
32.	¿Se investigan las diferencias observadas por personal ajeno a las cobranzas o registro de cuentas corrientes?	X
33.	¿Se autorizan debidamente las bajas en las cuentas?	X
34.	¿Se efectúa un seguimiento ulterior de las cuentas dadas de baja con el fin de	X

- detectar posibilidades de recupero del crédito?
35. ¿Está debidamente autorizado todo movimiento por notas de crédito o transferencia de cuentas? X
36. ¿Se planifica la gestión de cobranzas? X
37. ¿Se controla? X
38. ¿Se elaboran partes de cobranza? X
39. ¿Se efectúa el cálculo y débito en los intereses por mora? X
40. ¿Se preparan notas de crédito por descuentos o bonificaciones, ajustadas a las políticas de la empresa? X
41. ¿Se autorizan especialmente los descuentos o bonificaciones no habituales? X

4.4. Auditoria

En este apartado daré una opinión sobre como se desempeñan los controles de auditoria de la empresa.

El objetivo de la auditoría interna es la revisión de las operaciones para servir de base a la administración, para reportar a los niveles máximos de la organización y depender de ellos. Se puede afirmar que existen escasos controles internos de auditoria en la organización. No se evalúan la eficacia de los pocos controles que se realizan.

La auditoría externa es totalmente independiente de la organización. La labor de la auditoría externa implica una competencia profesional singular, caracterizada por una serie de atributos tales como independencia, educación y conocimientos especializados, dedicación al servicio, matriculación de los cuerpos encargados del control del ejercicio profesional, entre otros. Además, deben existir aspectos de ética profesional a ser tenidos

en cuenta durante el desarrollo de la labor y durante todo el transcurso de la vinculación profesional. Una de las funciones más comunes de la auditoría externa es brindar una opinión sobre las manifestaciones de la administración incluidas en la información contable emitida por el ente. Esta función es conocida como auditoría de estados contables o información financiera. Sin embargo, el auditor externo está capacitado para brindar cualquier tipo de servicio que implique el examen de información, operaciones o procedimientos, actividades, proyecciones, etc., que necesiten de un juicio profesional dentro del marco de competencias del contador público. En la organización, se cuenta con un profesional externo que asesora y asiste a la empresa, en materia impositiva y laboral. Su principal tarea para con Roque es la manifestación de opinión sobre la información contenida en los estados contables emitidas por el ente.

La auditoría operacional u operativa consiste en la realización de exámenes estructurados de programas de acción, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de evaluar e informar sobre la utilización, de manera económica y eficiente, de sus recursos y el logro de sus objetivos. En pocas palabras, la auditoría operativa es el proceso que tiende a medir el rendimiento real con relación a un rendimiento esperado. Tenderá a formular recomendaciones para mejorar el rendimiento real y alcanzar el éxito deseado.

Aunque la auditoría operativa bien planificada y ejecutada puede traducirse en resultados positivos, la empresa no realiza este proceso de auditoría.

Con respecto a los cuestionarios de control, se puede sugerir que:

1. Se separen las funciones de movimientos de fondos respecto de los sectores
2. Se definan las funciones y se asignen responsabilidades al personal.
3. Se rote el personal del sector.
4. Se apliquen controles en las áreas donde se realicen movimientos de fondos.
5. Se efectúen arqueos de caja por personal externo al sector.
6. Dejar los talonarios en blanco en poder de personal no relacionado con el movimiento de fondos
7. Exigir dos firmas para los cheques
8. Preparar y autorizar los comprobantes

9. Que la preparación de las conciliaciones bancarias sea realizada por personal ajeno al movimiento de fondos
10. Controlar la coincidencia de los ingresos con los depósitos
11. Que el sector contable registre los movimientos de fondos con la documentación de origen
12. Que se actualicen permanentemente los registros contables
13. Separar el sector de compras de almacenes, recepción, cuentas por pagar y pagos
14. Pre numerar por imprenta los formularios de órdenes de compra
15. Enviar copias a contaduría y recepción y que ellos controlen la correlatividad numérica
16. Confeccionar notas de recepción y que estén pre numeradas.
17. Informar mediante copia de la nota de recepción a contaduría y compras
18. Realizar informes sobre el control de la calidad de los insumos recibidos
19. Enviar a contaduría información sobre los insumos devueltos
20. Separar las funciones de cuentas por pagar y recepción de pagos.
21. Conciliar periódicamente la suma de saldos de fichas individuales con el saldo del mayor por persona independiente
22. Llevar registros de proveedores por fechas de vencimiento
23. Controlar los tiempos trabajados y los no trabajados pero remunerados, quedando constancia escrita de ellos y autorizar las horas extras
24. Determinar normas para el registro de los pasivos correspondientes a anticipos, saldos de declaraciones juradas, cuotas de planes de pago, retenciones sobre rentas u otros hechos imposables
25. Separar las funciones de ventas y otorgamiento de créditos
26. Controlar adecuadamente los pedidos para evitar duplicaciones u olvidos.
27. Actualizar y autorizar las listas de precios para facturar
28. Requerir de los deudores estados contables, referencias bancarias, estatutos, poderes de firma, informes comerciales, etc.

29. Preparar análisis periódicos de antigüedad de saldos, cuentas vencidas, exceso en límites, saldos acreedores
30. Calcular y debitar los intereses por mora en caso de atrasos y realizar seguimientos y acciones tendientes al cobro de cuotas atrasadas, tanto judicial como extrajudicialmente.

4.5. Ratios económicos

Seguidamente calcularé los ratios patrimoniales y económicos de la empresa para conocer como está gestionada.

4.5.1. Solvencia **1,353**

El ente es solvente, dado que el ratio arroja un resultado mayor a 1, esto significa que el patrimonio neto es mayor que el pasivo.

4.5.2. Endeudamiento **0,735**

el endeudamiento de la empresa representa el 71% del total del patrimonio neto, si bien otorga solvencia, representa un riesgo para los socios ya que son ellos los que en mayor medida financian al ente.

4.5.3. Inmovilización **0,662**

La empresa presenta un alto grado de inmovilización dado que tiene en su activo no corriente bienes de uso que son requeridos para el desarrollo de su actividad principal (camiones, grúas, autos elevadores, etc.)

4.5.4. Financiación de la inmovilización **0.87**

La financiación de la inmovilización se realiza en mayor medida por los propietarios

4.5.5. Liquidez general **1,787**

El ente presenta un considerable grado de liquidez general, dado que cancela las deudas contraídas en el corto plazo con activos corrientes.

4.5.6. Prueba acida **0,442**

Presenta un grado elevado de insuficiencia para hacer frente a los pasivos corrientes si la empresa dejare de realizar la actividad principal, dado que, la actividad y el rubro se destaca por la comercialización y distribución de mercadería.

4.5.7. Capital de trabajo **363614**

Dinero que necesita el ente para empezar a operar

4.5.8. Estructura de capital **0,736**

La empresa posee el 73% de endeudamiento con respecto al patrimonio

4.5.9. Razón de endeudamiento **0,424**

La empresa tiene el 42% de sus activos financiado por acreedores.

4.5.10. Rendimiento sobre el patrimonio **0,185**

El inversionista obtiene un 18% de rentabilidad por participar en la empresa (considerando que el aporte de capital suscrito es de \$261000)

4.5.11. Rendimiento sobre la inversión **0.675**

El inversionista obtiene un 67% de rentabilidad por participar en la empresa

4.5.12. Utilidad del activo **0,288**

El uso de activos de la empresa es un 28% eficiente

4.5.13. Utilidad de ventas **0,093**

Por cada unidad de venta, la empresa obtiene un 9% de utilidad obtenida

4.5.14. Margen de utilidad bruta **0,376**

La empresa obtiene un 37% de utilidad por cada unidad de venta, después de que se cubrieron los costos de ventas de los bienes.

4.5.15. Margen neto de utilidad **0,126**

Una vez que fueron deducidos todos los impuestos e intereses, la utilidad neta representa un 12% de las ventas.

4.5.16. EBIT

Ventas	7570473
Costo de ventas	<u>-4724500</u>
Contribución marginal	2845973
Costos fijos	<u>2142086</u>
Resultado operativo	703887

703887 corresponde al resultado que producen los activos, independientemente de cómo son financiados antes de impuestos.

4.6. Índices de rentabilidad

En este apartado Determinaré los Índices de rentabilidad y leverage que poseía la empresa antes de la pandemia y así conocer su desempeño y eficiencia.

4.6.1. ROA **29%**

La empresa posee un 29% de rentabilidad sobre el activo total.

4.6.2. ROE **68%**

La empresa posee un 68% de rendimiento que representa la utilidad neta o final después de los impuestos sobre el patrimonio neto.

4.6.3. LEVERAGE

LOP **4.04** cuando las ventas varían en un 4%.

LF **1.12**

Con este resultado podemos decir que la empresa está en condiciones de tomar deuda ya que el LF arroja un resultado mayor a 1.

4.7. Propuesta de curso de acción

Los estados contables de Construcciones SRL del año 2019 muestran una empresa muy frágil por el modo de llevar su negocio, lo cual no será lo adecuado para enfrentar el año 2020. La modalidad de tomar deuda a corto plazo para estoquearse confiando que va a lograr las ventas para enfrentar sus deudas, hacen que deba realizar ciertos controles y cambios en la forma de operar.

El cuestionario de control que realicé en el estudio de caso me permitió distinguir entre otros, ciertos puntos de la empresa que debería corregir para estar mejor posicionada ante la pandemia venidera. Por ejemplo:

- Calcular y debitar los intereses por mora en caso de atrasos y realizar seguimientos y acciones tendientes al cobro de cuotas atrasadas, tanto judicial como extrajudicialmente
- Preparar análisis periódicos de antigüedad de saldos, cuentas vencidas, exceso en límites, saldos acreedores
- Actualizar y autorizar las listas de precios para facturar
- Separar las funciones de ventas y otorgamiento de créditos
- Llevar registros de proveedores por fechas de vencimiento
- Controlar la coincidencia de los ingresos con los depósitos

Estos tipos de controles permitirían a la empresa poder administrar mejor su capacidad financiera controlando la deuda de sus clientes como también poder tener información clara de sus obligaciones con sus proveedores.

Con respecto a los ratios patrimoniales y económicos, como así también los índices de rentabilidad y de apalancamiento de la empresa para conocer contablemente cada detalle, el endeudamiento de la empresa, representa el 71% del total del patrimonio neto, si bien otorga solvencia, representa un riesgo para los socios ya que son ellos los que en mayor medida financian al ente, con lo cual esta modalidad de endeudarse a corto plazo debería ser cambiada, donde debería contraer deuda a largo plazo, para tener efectivo y estoquearse de insumos específicos con venta asegurada con un costo mensual de la deuda relativamente bajo.

Esta situación, se justifica con la prueba acida que realicé, mostrando un grado elevado de insuficiencia para hacer frente a los pasivos corrientes si la empresa dejare de realizar la actividad principal, dado que, la actividad y el rubro se destaca por la comercialización y distribución de mercadería.

Todos estos cambios ayudarían a la empresa a estar más fortalecida para hacer frente a las restricciones por el COVID – 19.

CONCLUSIÓN

La situación de la empresa al cierre de su ejercicio 2019 fue compleja, sabiendo lo que le esperaba con las restricciones sanitarias que entrarían en vigencia en la segunda quincena de marzo del año 2020, por este motivo, me propuse analizar en detalle la situación patrimonial de la empresa en el año 2019 para conocer su desempeño y eficiencia como empresa y así establecer con qué herramientas económico-financieras hizo frente al impacto provocado por las restricciones decretadas a raíz del covid-19

Mi primer objetivo fue conocer la estructura de la empresa, destacándose un sistema de gestión integral donde las decisiones son tomadas por dos únicas personas que son los dueños, evidenciando una cumbre estratégica que asume todos los riesgos al ser ellos, los que en gran medida financian al ente, teniendo un grado de endeudamiento que representa el 71% del total del patrimonio neto, si bien la empresa otorga solvencia, representa un riesgo para los socios.

Luego al indagar y observar los procesos de compras, sus funciones y graficar el flujograma de compras, como así también el proceso de ventas, cobros y pagos, pude darme cuenta que Construcciones SRL es una empresa muy bien organizada, pero esto no haría una diferencia, para enfrentar un contexto sin ventas.

Posteriormente me propuse como objetivo específico realizar un cuestionario de control interno para dejar al descubierto debilidades y fortalezas en la organización, destacándose debilidades que podrían afectar a la compañía en tiempos de pandemia, por ejemplo, en el área de cobranzas, no se han definido normas sobre otorgamiento y aprovechamiento de descuentos, ni el control de las cuentas de clientes con las cobranzas.

También, en Construcciones SRL no se estudian en cada caso los antecedentes de los clientes de acuerdo con las normas de ventas establecido por la organización, ni se actualizan periódicamente los límites de créditos. Indudablemente estas debilidades de la organización en tiempos de pandemia podrían ser un problema innecesario.

Finalmente calculé los ratios patrimoniales y económicos, a su vez los índices de rentabilidad y de apalancamiento de la empresa, para conocer contablemente cada detalle que a mi juicio me permitiera ver cómo estaba preparada Construcciones SRL para enfrentar la pandemia. Con respecto a estos últimos objetivos debó destacar nuevamente

el endeudamiento que tiene la empresa del total del patrimonio neto, el cual deja en claro el riesgo que tiene para enfrentar las deudas en épocas de crisis. Es solvente, pero es un riesgo.

Construcciones SRL tiene un considerable grado de liquidez general, dado que cancela las deudas contraídas en el corto plazo con activos corrientes, ya que la empresa toma deuda a corto plazo para estoquearse de productos, lo que indudablemente la llevo a entrar en crisis los primeros meses de restricción al no haber ventas.

Al realizar la prueba acida con los datos del 2019, la empresa presenta un grado elevado de insuficiencia para hacer frente a los pasivos corrientes si la empresa dejare de realizar la actividad principal, dado que, la actividad y el rubro se destaca por la comercialización y distribución de mercadería, lo cual sucedió.

Como es evidente la empresa ante esta situación de aislamiento logro entrar en todos los beneficios que el estado otorgó entre ATP programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción que consistió en la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales al SIPA.

También, asignación compensatoria al salario, donde cubría el salario de sus trabajadores, así también los créditos preferenciales a pymes que debido a la forma de llevar su negocio fue de mucha ayuda para poder comprar estratégicamente solo lo que más demanda tenía, esperando la reactivación del sector.

Siguiendo esta misma línea, la forma de llevar la empresa por parte de los dueños de endeudarse a corto plazo para comprar productos y vender, quedo relegada siendo inviable esta modalidad por la baja demanda, pero sí fue funcional a la situación, tomar deuda a largo plazo a bajo costo gracias a las tasas preferenciales para cubrir vencimiento de deuda y comprar lo estratégicamente vendible en épocas de pandemia. Fue en mi opinión un acierto ante la situación vivida, ya que las industrias que abastecían a los corralones al ser golpeadas también por la pandemia, empezaron a suspender los créditos y solo abastecían a sus clientes contra culata de camión, modalidad para confirmar que, los créditos a largo plazo que tomaba Construcciones SRL para tener efectivo sin gran sacrificio mensual de deuda fue un acierto estratégico, en el cual estoy de acuerdo para enfrentar la situación y amoldarse a esos tiempos difíciles.

BIBLIOGRAFIA

Auditoria group. Cuestionarios.

<http://www.auditoriagroup.com.ar/actualizaciones/Cuestionarios%20de%20control%20interno.pdf>

Chen, Caterina (2008). Significado de Sistema de información. Disponible en:

<https://www.significados.com/sistema-de-informacion/>

Diaz, Javier. (2013). ¿Qué es la cultura organizacional de una empresa? Disponible en: Fundamentos de administración. Disponible en:

<https://www.google.com.ar/search?q=organigrama+fotos+de+los+distintos+tipos&client=aff-maxthon-maxthon4&hs=kiu&affdom=maxthon.com&channel=t35&dcr=0&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwimjdfcy7baAhWMjZAKHcKRBMoQ7AkINg&biw=1024&bih=658>

Gerencie.com (2020). Auditoría interna y externa Disponible en:

<https://www.gerencie.com/diferencias-entre-auditoria-interna-y-externa.html>

<https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>

I Gestion 2.0. Los cursogramas. Disponible en: <http://igestion20.com/los-cursogramas/>

La importancia del organigrama. Disponible en: http://destinonegocio.com/ar/gestion-es_ar/entiende-la-importancia-del-organigrama-en-la-estructura-de-la-empresa/

Ley N.º 25.300 Artículo 1 (Ley de fomento para la micro, pequeña y mediana empresa). Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/255000-259999/259547/norma.htm>

Maxthon. Cultura organizacional. Disponible

en: https://www.google.com.ar/search?client=aff-maxthon-maxthon4&hs=H2u&affdom=maxthon.com&channel=t35&dcr=0&biw=1024&bih=658&tbm=isch&sa=1&ei=oE7QWoqoNIWhwQSswqG4Bg&q=cultura+organizacional+fotos+hd&oq=cultura+organizacional+fotos+hd&gs_l=psy-ab.12...2870.3623.0.5916.3.3.0.0.0.0.77.185.3.3.0...0...1c.1.64.psy-ab..0.0.0....0.67ErqB8Hdc4#imgrc=

Mintzberg (1984). Estructura Organizacional

Resolución Técnica n° 6

Rusenas, Rubén Oscar (1999) “Manual de Control Interno” Ed. Macchi

Sinnaps. La estructura organizacional. Disponible en: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/estructura-organizacional>

Strategor (1988). Estrategia, estructura, decisión, identidad, política general de la empresa

Tamborini, Alberto. (2016). Material de cátedra. Auditoría.

Teoría y gestión de las organizaciones. Disponible en:

http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/teoria_y_gestion/clasificacin.html

Unicauca. (2003). Control interno. Disponible en:

<http://fcea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html>

Vázquez López, Víctor Manuel. Elementos de los sistemas de información. Disponible en: [Elementos de los Sistemas de Información • Gestiopolis](#)

ANEXO

Anexo 1. Evolución del patrimonio neto

Anexo 2. Estado de resultado

Anexo 3. Estado de situación patrimonial

Anexo 4. Gastos

Anexo 5. Existencias de mercaderías

Anexo 1. Evolución del patrimonio neto

CONTRUCCION SRL

Estado de Evolución del Patrimonio Neto

Correspondiente al ejercicio finalizado el 31/12/2019

Conceptos	Capital	Reserva legal	Resultados no asignados	Total
Saldos al inicio	261.000	1.582	597.692	860.273
Distribución del resultado del ejercicio			-156.939	-156.939
Resultado del ejercicio			703.887	703.887
	261.000	1.582	1.144.639	1.407.221

Anexo 2. Estado de resultado

CONTRUCCION SRL

Estado de Resultados

Correspondiente al ejercicio finalizado el 31/12/2019

Venta de mercaderías	7.570.473
Costo de ventas	-4.724.500
Utilidad del ejercicio	2.845.973
Gastos	
De Administración	-1.197.107
De comercialización	-944.979
Resultado ordinario del ejercicio	703.887
Resultado del ejercicio ganancia	703.887

Anexo 3. Estado de situación patrimonial

construccion srl					
estado de situacion patrimonial					
correspondiente al ejercicio finalizado el 31/12/2019					
activos				pasivos	
activos corrientes				pasivos corrientes	
caja y bancos		55604		deudas bancarias	309453
bienes de cambio		621454		cargas fiscales	49007
otras cuentas por cobrar		148435		remuneraciones y cargas sociales	103418
total activos corrientes		825492		total pasivos corrientes	461878
activos no corrientes				pasivos no corrientes	
otras cuentas por cobrar		67181		deudas bancarias	542410
bienes de uso		1550835		otras cuentas por pagar	32000
total activos no corrientes		1618016		total pasivos no corrientes	574410
total activo		2443509		total pasivos	1036288
				patrimonio neto	1407221
				total pasivo + patrimonio neto	2443509

Anexo 4. Gastos

CONTRUCCION SRL		
Información sobre rubros, gastos y su aplicación		
Ejercicio finalizado el 31/12/2019		
Concepto	Gastos de administración	Gastos de comercialización
Sueldos y jornales	823.170	
Cargas sociales	251.743	
Fletes		9.563
Gastos varios de administración		13.021
Uniformes personal		1.084
Honorarios	6.094	
Gastos generales	4.732	4.732
Impuestos		156.010
Tasas y servicios		6.447
Gastos bancarios	111.368	
Amortizaciones		305.525
Alquileres		34.575
Intereses por préstamos		78.112
Seguros		35.116
Combustibles y lubricantes		280.536
Repuestos rodados		20.259
Totales del ejercicio	1.197.107	944.979
Gastos mensuales	99.759	78.748
Contribución marginal	Año	Mensual
Ventas	7.570.473	630.873
Costo de ventas	-4.724.500	-393.708
Contribución marginal	2.845.973	237.164

Anexo 5. Existencias de mercaderías

Existencia de mercadería	
Existencia inicial al 31/12/2019	621.453
Compras	5.913.699
Existencia final de mercadería	975.958
Costo de mercaderías vendidas	5.559.194

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TRABAJO FINAL O
TESIS

En mi carácter de estudiante de la carrera de Contador Público de la Universidad Abierta Interamericana, autorizo a que mi Trabajo Final de carrera sea publicado en el repositorio digital de la UAI, aceptando que los documentos allí consignados, sean de libre disponibilidad bajo las bases y condiciones que rigen para el uso de material bibliográfico de la biblioteca de la universidad.