



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Trabajo Final de Grado

El Control Interno y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Centro Motor S.A.

**Alumnos: BOSQUE ROCIO
RUIZ DANIEL**

Tutor: Bertoa Adolfo

2016



DEDICATORIA

Queremos brindar este proyecto a todas las personas que siempre estuvieron con nosotros, principalmente a nuestra familia que son y fueron el pilar fundamental en este largo camino universitario.

AGRADECIMIENTOS

Al Instituto Universitario Aeronáutico, por habernos brindado todas las posibilidades para aprender y crecer como personas.

A los profesores del IUA, que, gracias a sus enseñanzas y dedicación, nos abrieron un abanico de posibilidades en el mundo real, aportando todos sus conocimientos intelectuales, experiencias de vida y sobre todo la pasión de su ejercicio, el cual nos incentivó a avanzar en la carrera de Contador Público para lograr nuestras metas.

A Toyota SA, quienes nos permitieron contar con su empresa para desarrollar el Trabajo Final de Grado. Particularmente Ariel Berrondo, quien nos facilitó los procedimientos y toda la información necesaria para poner en marcha nuestra labor.

Y para concluir queremos darles las gracias a nuestras familias y amigos por todo el apoyo brindado durante el periodo de realización de la tesis, sin dejar de nombrar al contador Adolfo Bertoa quien nos brindó toda su ayuda y experiencia en este proyecto.



TITULO

EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CENTRO MOTOR S.A.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

HOJA DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL

INDICE GENERAL

	Página.
Dedicatoria	1
Agradecimiento	2
Hoja de aceptación del trabajo	4
Resumen	11
Palabras clave.....	12
Introducción	14
Capítulo 1: Análisis de la empresa, micro y macroentorno	17
Generalidades e Historia de la empresa	18
Estructura Forma	21
Descripción de las Áreas	22
Planeación Estratégica	27
Tamaño de la Empresa	31
Tecnología y capacidad instalada	35
Volumen de actividad	37
Productos	38
Diagnostico Organizacional	39
Análisis del entorno general y competitivo	40

Análisis del Entorno Competitivo (5 fuerzas de Porte)	44
Análisis FODA	49
Capítulo 2: Diagnóstico del sistema de Control Interno en el área de compras	50
Introducción	51
Definición de Control Interno	51
Objetivos	52
Principios básicos y normas del Control Interno.....	54
Principios del Control Interno	55
Elementos del Control Interno	57
Ventajas y desventajas en su aplicación.....	62
Descripción del flujo de actividades de las áreas de compras.....	64
Procedimientos para el relevamiento de la información	66
Presentación de resultados	67
Análisis de los de los resultados	81
Capítulo 3: Análisis de la rentabilidad	85
Concepto de rentabilidad	86
Ratios específicos de la situación económica	87
Análisis vertical del Estado de Resultados	88
Análisis horizontal del Estado de Resultados	89



Aplicación de los principales ratios de rentabilidad	91
Interpretación del instrumental	92
Capítulo 4: Propuesta de mejora en el Sistema de Control Interno	95
Carta de control interno.....	96
Propuesta para el procedimiento de compras	99
Políticas para el área de Compras	102
Estrategia de compras	102
Aplicación de la propuesta	103
Optimización del proceso de compras	104
Capacitación del personal	105
CONCLUSIÓN	108
BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS	111
Anexo I	115
Anexo II	118
Anexo III	121

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

	Página.
Capítulo 1: Análisis de la empresa, micro y macroentorno	17
Organigrama de la Empresa	22
Tabla 1: Tipos de Empresas	32
Tabla 2: Clasificación en función al nivel de ventas	32
Figura 2: Plano de Centro Motor	34
Tabla 3: Equipamiento disponible en el taller de posventa de Centro Motor ..	35
Tabla 4: Equipamiento del taller móvil	36
Tabla 5: Equipamiento del taller de Arroyito.....	37
Capítulo 2: Diagnostico del sistema de Control Interno en el área de compras	50
Figura 3: Flujo de actividades del área de compra de repuestos	65
Figura 4: Flujo de actividades del área de compra de vehículos	66
Tabla 6: Tabulación pregunta 1	68
Gráfico 1	68
Tabla 7: Tabulación pregunta 2	69
Gráfico 2	69
Tabla 8: Tabulación pregunta 3	70
Gráfico 3	70
Tabla 9: Tabulación pregunta 4	71



Gráfico 4	71
Tabla 9: Tabulación pregunta 5	72
Gráfico 5	72
Tabla 10: Tabulación pregunta 6	73
Gráfico 6	73
Tabla 11: Tabulación pregunta 7	74
Gráfico 7	74
Tabla 12: Tabulación pregunta 8	74
Gráfico 8	75
Tabla 13: Tabulación pregunta 9	75
Gráfico 9	76
Tabla 14: Tabulación pregunta 10	76
Gráfico 10	77
Tabla 15: Tabulación pregunta 11	77
Gráfico 11	78
Tabla 16: Tabulación pregunta 12	78
Gráfico 12	79
Tabla 17: Tabulación pregunta 13	79
Gráfico 13	80
Tabla 18: Tabulación pregunta 14	80
Gráfico 14	81



Figura 5: Flujo de actividades del área de compra de repuestos	82
Figura 6: Flujo de actividades del área de compra de vehículos	83
Capítulo 3: Análisis de la rentabilidad	85

RESUMEN

El presente Trabajo Final de Grado tiene como objeto el rediseño del sistema de control interno del área Compras y Stock de Inventarios, de la empresa Centro Motor S.A., con el fin de establecer un sistema de control interno adecuado para mejorar la rentabilidad de la compañía. Se busca optimizar el desarrollo administrativo de los circuitos bajo estudio. El propósito es contar con un sistema de control interno que permita gozar de información precisa para una correcta toma de decisiones.

Para alcanzar el objetivo planteado se llevó a cabo un análisis de los diferentes circuitos, detectando los puntos débiles y las fallas de cada uno de ellos, además se analizó la situación económica de la empresa en los dos últimos períodos para mostrar la influencia del control interno en la rentabilidad de la organización y finalmente se propusieron mejoras y recomendaciones a implementar el área mencionada.

Con su posterior implementación, se logrará optimizar los procesos con el fin de optimizar la rentabilidad y obtener información más confiable para la toma de decisiones.

PALABRAS CLAVE

Control Interno: Proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

Comunicación: proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de los signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

Información: Está constituida por un grupo de datos ya supervisados y ordenados, que sirven para construir un mensaje basado en un cierto fenómeno o ente. La información permite resolver problemas y tomar decisiones, ya que su aprovechamiento racional es la base del conocimiento.

Inventarios: Conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un periodo económico determinados. Deben aparecer en el grupo de activos circulantes.

Responsable: Persona o personas u organizaciones (por ejemplo, una sociedad que actúa como administrador fiduciario) con responsabilidad en la supervisión de la dirección estratégica de la entidad y con obligaciones relacionadas con la rendición de cuentas de la entidad. Ello incluye la supervisión del proceso de información financiera.

Sector compras: Es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Este departamento anteriormente estaba delegado a otros departamentos principalmente al de producción debido a que no se le daba la importancia que requiere el mismo; puesto que debe de proporcionar a cada departamento de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización.

Supervisión: Implica la acción de inspeccionar, controlar, ya sea un trabajo o un tipo de actividad y siempre es ejercida por parte de un profesional superior ampliamente capacitado para tal efecto. Esto último resulta ser una condición sine quanon, porque quien tiene la misión de supervisar algo se deberá encontrar en un nivel superior, respecto de quienes se desempeñan en la actividad o trabajo que demanda ser supervisado.

Análisis Económico: El análisis económico estudia la estructura y evolución de los resultados de la empresa (ingresos y gastos) y de la rentabilidad de los capitales utilizados. El análisis económico consiste principalmente en determinar el tanto por ciento de rentabilidad de capital invertido en el negocio.

Análisis de Rentabilidad: Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.

Ratios de Rentabilidad: Estos ratios sirven para comparar el resultado con distintas partidas del balance o de la cuenta de pérdidas y ganancias. Miden cómo la empresa utiliza eficientemente sus activos en relación a la gestión de sus operaciones.

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final de Graduación se basó en el análisis de la incidencia del sistema de control interno de las áreas de compras en la consecución de los resultados de la firma Centro Motor S.A., concesionaria oficial de la marca Toyota en la ciudad de Córdoba.

El trabajo comprende un desarrollo progresivo de las diversas etapas que se inician desde la compilación de la bibliografía y revisión de los documentos pertinentes de las áreas correspondientes de la firma, hasta el procesamiento de la información de campo, elaboración y análisis de los resultados que permitieron integrar todas las variables involucradas de acuerdo al problema planteado.

Como primera medida se desarrolló el tema, la justificación del mismo haciendo referencia a la problemática concreta dentro de la organización y se plantearon los objetivos del trabajo. Seguidamente, realizó un estudio exploratorio de carácter bibliográfico, donde se expusieron y analizaron los conceptos más relevantes sobre el tema seleccionado.

Continuando con la estructura del trabajo, se presentó un diagnóstico de la empresa en cuestión, donde se describen los aspectos generales de la misma, su micro y macromedio, lo que permitió la exposición de las correspondientes conclusiones diagnósticas.

En el desarrollo propiamente dicho se realizó el análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron producto de la aplicación de los distintos instrumentos metodológicos y de las observaciones de los documentos de la empresa, lo que permitió el cumplimiento de los objetivos planteados. Al mismo tiempo, se realizaron las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Tema

Control interno del área compras, tanto de vehículos como de repuestos y su incidencia en los resultados y rentabilidad de la empresa Centro Motor SA, concesionaria oficial de la marca Toyota.

Justificación

Hoy en día, el mundo de los negocios requiere el manejo de sistemas de control adecuados, que avalen el buen desarrollo de la organización y su rentabilidad. Dentro de los mencionados controles se encuentra el denominado Sistema de Control Interno, cuyo objetivo es obtener información financiera, veraz y oportuna la cual constituye el elemento primordial para la toma de decisiones en cualquier organización.

La eficiente aplicación de los fondos de la empresa tiene una trascendencia significativa, ya que de no hacerlo adecuadamente se presentarán irremediamente problemas tanto de índole financiera como comercial que afectarían negativamente el desarrollo de la actividad de la organización.

De acuerdo a lo antes expuesto, se destaca la importancia del Departamento de Compras, y sobre todo de su sistema de control interno, ya que sin importar el tamaño o el giro al que se dedique la empresa, siempre existirá una función fundamental que es la de invertir el dinero presupuestado.

El proceso de compras dentro de una empresa radica en determinar cuáles son las necesidades de bienes y servicios de la organización, identificando y comparando los proveedores, negociando con los mismos para convenir los términos de la compra, celebrar contratos y colocar pedidos, para recibir bienes y servicios útiles a la firma, con el consiguiente pago de éstos.

La función de compras a menudo gasta más dinero que cualquier otra función de la empresa, es por ello que un adecuado control interno en la sección compras, proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio.

La compra ha dejado de ser una actividad más para convertirse en un elemento estratégico de la organización representando una función primordial, puesto que una eficiente administración de éstas mejoraría la posición competitiva de la empresa, al buscar el mejor provecho para el uso de sus fondos.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la incidencia del sistema de control interno de las áreas de compras de vehículos y repuestos, en la consecución de los resultados de la firma Centro Motor S.A., concesionaria oficial de la marca Toyota en la ciudad de Córdoba.

Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico del sistema de control interno en el proceso de compras de las áreas de materiales de repuesto y unidades vehiculares e identificar los puntos críticos en las mencionadas áreas.
- Determinar y analizar en forma comparativa los niveles de rentabilidad obtenidos por la empresa en los períodos 2013; 2014 y 2015.
- Señalar las principales causas de variación en el análisis comparativo de la rentabilidad obtenida por la firma.
- Plantear las correspondientes sugerencias de mejora en el sistema de control interno de las mencionadas áreas con el fin de reducir costos e incrementar tanto los resultados como la rentabilidad.



Capítulo 1

Análisis de la empresa, micro y macroentorno

1. Introducción

En el presente capítulo se describe a la empresa Centro Motor SA (Toyota), los servicios y los productos que ofrece como concesionaria teniendo en cuenta, los valores, misión, visión y la estructura organizacional necesaria para alcanzar sus objetivos en función de la estrategia definida.

1.1 Generalidades de la empresa

Centro Motor S.A. es una sociedad anónima que no cotiza en Bolsa, fundada en el 1993 por tres socios. El accionista principal y presidente de la empresa es Darío Onofre Ramonda; el vicepresidente es su hijo mayor, Darío José Ramonda.

Actualmente se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba, dentro de la capital más precisamente en Av. Colón N.º 5077 y dentro de su Staff cuenta con 152 empleados, profesionales, técnicos, vendedores distribuidos en las diferentes aéreas de la concesionaria.

En el marco de su política de Gestión Ambiental, y de las etapas del compromiso con el medio ambiente que un concesionario Toyota debe cumplir, desde el 31 de marzo de 2004 Centro Motor S.A. mantiene la certificación de las Normas ISO 14.001.

Centro Motor pertenece al sector automotriz, concretamente a la cadena o canal de comercialización principal de éste. Es el concesionario oficial de Toyota en Córdoba, y se dedica principalmente a la venta de vehículos de la marca y a la prestación de servicios de reparación y mantenimiento de los mismos.

La empresa cuenta con un sitio web propio: www.centromotorsa.com.ar

1.2 Historia y evolución de la empresa

1993: Inicio de actividades de Centro Motor S.A. Fueron Clave en la decisión:

- La calidad y potencial del producto Toyota, así como su imagen mundial de marca.

- Las muchas coincidencias de la Filosofía de la marca y la Familia Ramonda, que estuvo vinculada a Toyota desde el año 1979.

1994-1995: Se logra el primer lugar en ventas dentro de la red de concesionarios. Este hecho coincide con dos sucesos de trascendencia: La constitución de TASA y la construcción de la Planta Industrial de Zárate.

1997: Se consolida el crecimiento de la concesionaria gracias al lanzamiento de la nueva Toyota Hilux fabricación nacional y se obtiene nuevamente el puesto de Primeros en Ventas. Se desarrolla un sector de Servicio al Cliente acorde a los estándares Toyota y que diferencia a Centro Motor de su competencia.

1999: El crecimiento de Centro Motor es marcado por dos hechos clave:

- El lanzamiento del Nuevo Corolla MERCOSUR y
- La construcción de la actual concesionaria ubicada en avenida Colón 5077 con una superficie Total de 13100 m² (4400 m² cubiertos) y una inversión aproximada de U\$S 2.000.000.-

Centro Motor vende este año más de 1.000 unidades y obtiene el Premio de Oro Presidente.

2000: Fue un año de reorganización interna y Planificación Estratégica en respuesta al bajo nivel de actividad de la economía argentina. Se incorporaron herramientas profesionales de management y se consolidó el grupo humano. El negocio de la posventa fue potenciado en esta época como el principal factor de diferenciación. Este año Centro Motor realiza movimientos importantes para alinear su estrategia a la de Toyota en el Largo Plazo, pensando en los futuros proyectos de crecimiento que vendrían.

2003: La empresa cumple 10 años. Los sucesos económicos del 2001 significan una oportunidad para la empresa y se inicia una etapa de crecimiento y preparación para el proyecto IMV. Se obtienen los premios de bronce Presidente 2001, 2002 y 2003, manteniendo la performance histórica. Se certifica los procesos de Servicio al Cliente con los estándares Toyota Customer Service Marketing (TSM).

2004: La empresa, en pleno crecimiento, se prepara con acciones concretas de profesionalización para el proyecto IMV:

- Se certifican normas Toyota SAT, Normas ISO 14001 (se crea el Departamento de Gestión Ambiental), normas ECT (Estilo Comercial Toyota)
- Se capacita los RRHH con un Programa de Desarrollo Profesional en conjunto con la Universidad Blas Pascal (PDP)
- Se inauguran las nuevas instalaciones de Posventa
- Se afianza el crecimiento en las ventas al completar la gama de productos del proyecto IMV.

En Mayo de este año fallece Gustavo David Ramonda, dueño, líder y presidente de Centro Motor. El estilo de conducción y construcción empresaria de Gustavo, basada en equipos de trabajo, valores fuertes y visión de largo plazo permiten que la empresa pueda soportar su pérdida.

2006: Se inicia el año como líderes en ventas en Hilux y SUV (SW4) y se ingresa al programa de certificación en TSM Avanzado. Logramos el récord de 0Km. vendidos con 1358 unidades, manteniendo los niveles de participación de mercado de Toyota y superándolos en el segmento Hilux. Se realizan nuevas ampliaciones y adecuaciones en el sector de posventa y se desarrolla el Plan de Rediseño de la Concesionaria para el año que sigue y que abarcará mejoras en sectores de Atención al Cliente, Entregas, Lavadero, Administración, Salón de Ventas, estacionamiento personal y clientes y otros.

2007: Se presenta como un año de mayor crecimiento y se espera superar en ventas al anterior. La empresa se encuentra realizando una nueva inversión en RRHH con la implementación de 3 programas de Desarrollo Profesional con Certificación Universitaria realizados en conjunto con las Universidades Siglo 21 y Blas Pascal. Se adecuan las instalaciones del concesionario en función de un masterplan de arquitectura que responde a las necesidades actuales y a la visión de futuro del negocio, que demanda una inversión de más de \$ 750.000.

2009: En julio se certifica Toyota Customer Service Marketing (TSM) Avanzado (EM -mantenimiento exprés-)

2010: Se certifica TSM Kodawari (“kodawari” significa ‘volver a las bases’ en japonés). Este programa consta de tres capítulos de reforzamiento de estándares: personal – infraestructura – operaciones propiamente dichas.

2012: En Noviembre se anexa el local adyacente (ex concesionario Citroën, el que cuenta con 6672 m² de terreno y 1200 m² cubiertos); éste comprende salón de ventas donde se trasladan los equipos industriales y los autos usados. En tanto, en los talleres se destinan dos bahías a equipos industriales y se añaden tres bahías a la capacidad de posventa. En el terreno trasero, se arman cuatro playas para el guardado de vehículos 0 Km con una capacidad para más de 250 vehículos.

2013: Se certifica TSM Avanzado (MRS – Sistema recordatorio de mantenimiento).

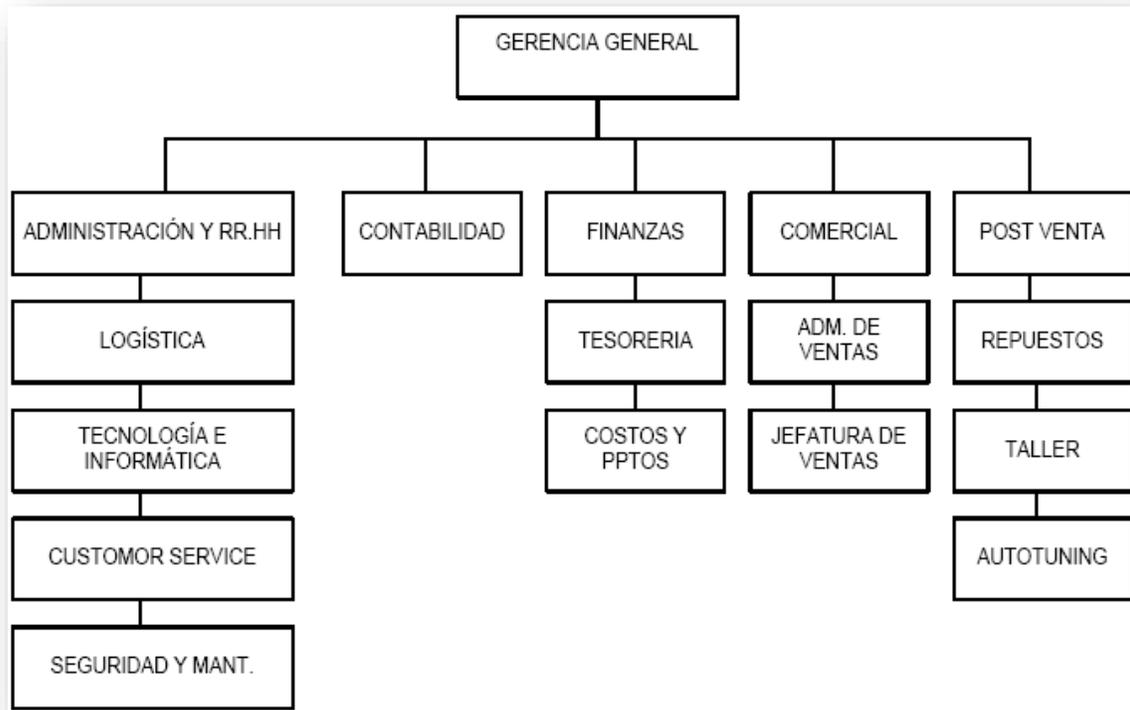
2014: Se certifica ISO14001 en la sucursal ubicada en Arroyito (sucursal de Centro Motor, sujeta a las exigencias de certificaciones de Toyota). En la casa central, se re-certifican los programas de TSM.

2015: Nuevamente elegida como la automotriz más valiosa del mundo. La marca lidera el ranking global de valuación de activos de marcas automotrices, tras incrementar su valor de marca en un 21% con respecto al año pasado y alcanzar una valuación de U\$S 29.598 millones.

1.3 Estructura formal

A continuación, se describe la estructura formal de Centro Motor S.A. En primer lugar se presenta el organigrama general de la empresa y posteriormente la estructura formal de las áreas analizadas.

Figura 1: Organigrama General



Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la empresa

1.3.1 Descripción de las principales áreas

Directorio

Planifica, dirige y controla el desarrollo de las operaciones de Centro Motor S.A. Comprueba el cumplimiento de las políticas, planes y programas a nivel Administrativo y Comercial, aprobados por el Directorio.

Funciones:

- Evaluar, aprobar y dirigir la estrategia corporativa; determinar los objetivos y metas así como los planes fundamentales de acción, la política de seguimiento, control y manejo de riesgos, los presupuestos anuales y los

planes de negocios; controlar la implementación de los mismos; y supervisar los principales gastos, inversiones, y adquisiciones.

- Realizar el seguimiento y control de los posibles conflictos de intereses entre la administración, los miembros del Directorio y los accionistas.

Gerencia General

Planifica, dirige, coordina y controla en el funcionamiento y representación de la empresa, de acuerdo con las normas vigentes y acuerdos establecidos.

Funciones:

- Lidera el proceso de formulación, ejecución y control del Presupuesto Anual de la Empresa.
- Coordinadamente con las Gerencias Corporativas y las Gerencias y/o Jefaturas departamentales de la firma, especifica las Metas y Objetivos a alcanzar en la organización.
- Controla y supervisa la ejecución y el alcance de las Metas establecidas en el Presupuesto General de la Empresa.
- Verifica que se conserven los planes coherentes de organización en cada una de las áreas de la compañía sometiéndolos a la aprobación del Directorio.

Administración y Recursos Humanos

Planea, dirige y supervisa las acciones destinadas a proveer a la empresa de recursos humanos, materiales de equipamiento e información necesarios para su funcionamiento, así como administrar los recursos financieros de la empresa con criterios de oportunidad y rentabilidad.

Funciones:

- Elaboración y supervisión del cumplimiento del plan y estructura organizacional de la empresa, además de las funciones asignadas al personal.
- Velar por el bienestar de todos los colaboradores de la empresa.

- Llevar a cabo las acciones necesarias para alcanzar y mantener un adecuado nivel de relaciones laborales en la Empresa, a través de un afectivo canal de comunicación, actividades recreativas y de motivación.
- Autorizar permisos, vacaciones, movilidad, firmar justificaciones de tardanzas, etc. del personal de la compañía.

Logística

Desarrolla acciones orientadas a programar, coordinar, ejecutar y controlar el abastecimiento de bienes y servicios de la empresa, según el requerimiento de las diferentes unidades orgánicas para el cumplimiento de los objetivos institucionales; labor que realiza en concordancia con el presupuesto de la empresa.

Funciones:

- Distribuir entre su personal los requerimientos exigidos por el área usuaria para su evaluación, teniendo en cuenta criterios de equidad y eficiencia.
- Aprobar los requerimientos para la contratación o adquisición, y tramitar oportunamente la autorización por los funcionarios correspondientes.
- Fiscalizar las operaciones realizadas para la administración, saneamiento de registro y control de inventarios.
- Realizar un análisis de posibilidades en el mercado, solicitando cotizaciones a los proveedores que considere conveniente.

Contabilidad y Finanzas

Efectúa el ingreso, revisión, control y registro de los recursos y operaciones financieras y presupuestales de la empresa, y realiza las conciliaciones contables con las diversas unidades orgánicas.

Funciones:

- Puntualizar las metas y objetivos para del Área de Finanzas y Contabilidad alineados a los objetivos estratégicos de la Empresa y proponer a la Gerencia General.



- Cotejar el cumplimiento de las obligaciones de pago a Toyota Argentina, bancos y proveedores.
- Supervisar y revisar la presentación de los Estados Contables antes de los comités de gerencia.
- Realizar reuniones KAIZEN, para ver problemas y encontrar soluciones de casos determinados.
- Efectuar presentaciones de los Estados Contables a Bancos, Toyota Argentina y la gerencia.

Costos y Presupuestos

Controla y da seguimiento al cumplimiento a los planes financieros y elaboración del presupuesto de las diferentes áreas de negocio de la empresa.

Funciones:

- Elaborar y presentar los Estados de Resultados por línea de negocio a la Gerencia y a Toyota Argentina.
- Revisar el cómputo de comisiones y bonificaciones de asesores de ventas.
- Analizar la rentabilidad esperada en la venta de vehículos en los procesos de licitación con entidades públicas.
- Efectuar un rastreo y valoración de los resultados para revelar tendencias, irregularidades e instaurar propuestas de indicadores financieros y no financieros orientadas a mejorar el control y la gestión de costos.
- Presentar ante la gerencia correspondiente informes periódicos sobre costos y análisis de rentabilidad por línea de negocio y plantear las recomendaciones correspondientes.

Gerencia de Marketing

Dirige, coordina y controla las actividades del área de Marketing de la empresa; para aumentar el posicionamiento de la empresa en todos los lugares de operación.

Funciones:

- Coordinar junto con las Gerencias respectivas, las Estrategias de marketing para los productos y servicios que ofrece por la firma, en concordancia con objetivos preestablecidos.
- Efectuar estudios de mercados del sector que incluya Clientes, Proveedores, Competencia, Productos y Servicios Sustitutos y posibles ingresantes al mercado.
- Examinar el comportamiento de la demanda de los diferentes servicios que ofrece la compañía, y llevar a cabo acciones para incrementarla.
- Medir y analizar la rentabilidad de las acciones de marketing realizadas.
- Identificar y aplicar alternativas para penetración y desarrollo de mercados mediante la introducción de nuevos servicios y productos.
- Determinar cuáles medios publicitarios serán empleados para promover los diferentes productos y servicios que se ofrecen.

Gerencia Comercial

Planea, dirige, ejecuta y controla las políticas de venta, crédito y financiamiento aplicadas para las actividades de comercialización con los clientes.

Funciones:

- Ejecutar el plan estratégico, plan operativo y presupuesto de la gerencia de Ventas, informando periódicamente a la Gerencia General sobre la gestión realizada.
- Distribuir las metas de ventas de las diferentes zonas de la empresa de acuerdo con el plan estratégico establecido.
- Negociar con las entidades financieras; para mejorar los procesos de colocación y pago de créditos vehiculares.
- Fijar metas, incentivos y sanciones para el logro de los objetivos comerciales entre el personal de ventas de las diferentes áreas.



- Supervisar y controlar el cumplimiento de los presupuestos fijados en el área ventas de la empresa.
- Coordina con las áreas de ventas, repuestos y post venta para programar las campañas y ofertas que incrementen las ventas.
- Dirige y supervisa el buen funcionamiento de la red ventas a su cargo a través de los jefes de venta de cada zona.

Gerencia Post Venta

Gestiona (planifica, organiza, ejecuta y controla) los recursos del área de Servicio (Mantenimiento Mecánico) de Vehículos de la empresa de acuerdo a la normativa institucional y los requerimientos de TDP para satisfacer a los Clientes.

Funciones:

- Controlar el cumplimiento del programa KODAWARI
- Implementar medidas para optimizar la eficiencia del servicio a través del análisis de la evolución de las órdenes de trabajo.
- Ejecutar el Test Drive de vehículos.
- Comunicar a la Gerencia de Post Venta del cumplimiento de sus metas y objetivos.

1.4 Planeación Estratégica

Misión

“Ser la mejor concesionaria, preparada para superar las expectativas de clientes exigentes y asegurar el bienestar de nuestra gente.”

Visión

“Posicionarnos como un concesionario modelo en la red Toyota en Sudamérica.”

Valores



“Priorizamos el desarrollo y bienestar de las personas.”

“Creamos vínculos duraderos con nuestros clientes.”

“Cuidamos desde cada puesto, la salud económica de la empresa.”

“Trabajamos para que la mejora continua sea una constante en Centro Motor.”

1.4.1 Objetivos estratégicos y financieros

Anualmente, como los demás concesionarios de la red Toyota, Centro Motor recibe (desde Toyota Argentina) un plan de negocios específico. Éste delimita y detalla los objetivos obligatorios que han de cumplirse, tanto cuantitativos como cualitativos, financieros y estratégicos.

- Objetivos cuantitativos (2015):
 - ✓ Ventas convencionales y flotas: 2853 unidades.
 - ✓ Ventas especiales: 96 unidades.
 - ✓ Unidades de servicio pagadas por el cliente: 21500
 - ✓ Venta de repuestos: \$36.009.424
 - ✓ Venta de accesorios: \$3.748.402
 - ✓ Venta de lubricantes: \$5.355.267
- Objetivos cualitativos generales (2015):
 - ✓ Política comercial (ventas):
 - Desarrollo e implementación de un plan de acción comercial anual y mensual para la zona de influencia primaria de acuerdo a los lineamientos definidos en el nuevo Estilo Comercial Toyota 5.0.
 - Lograr un market share (patentamientos) en la zona de influencia que sea, como mínimo, igual al promedio nacional de la marca. Para ello, realizar llamados MRS enfocados a clientes ya fuera del período de garantía y analizar la implementación de promociones
 - Mantener el nivel del CSI en valores alineados con el promedio de la Red.



✓ Política económico-financiera:

-Disponibilidad de Capital de Trabajo acorde a lo necesario para un adecuado desenvolvimiento de las operaciones comerciales. Criterio: 30 días de Ventas medido en costo concesionario. La distribución del CT debe ser equilibrada entre Stock de unidades Okm, Stock de Repuestos, Stock de unidades usadas y liquidez de corto plazo.

-Calificar para una línea crediticia en una entidad bancaria por un monto equivalente a 20 días de Ventas, como mínimo.

-Pago en término de todas las unidades pedidas por el concesionario y asignadas por Toyota Argentina, evitando la cancelación de las mismas.

-Disponer de la documentación legal y societaria actualizada.

✓ Política de recursos humanos:

-Disponer de la estructura adecuada para el logro de los objetivos, manteniendo y mejorando los estándares de atención al cliente.

-Consolidar y lograr mejora en el nivel de certificaciones del personal acorde al plan de estudios de Toyota Argentina.

✓ Desarrollo de programas:

-Mantener los estándares en la calidad de operación, realizando autoevaluaciones e implementando las contramedidas necesarias para mantener la certificación de TSM Kodawari, Avanzado y MRS.

-Continuar con la adecuación de la sucursal 2S de Arroyito, manteniendo el nivel de certificación de ISO14001, desarrollando TSM Kodawari, e implementando un software de gestión.

-Desarrollar la filosofía Kaizén, cumpliendo con el estándar de formación y seguimiento de 1 círculo Kaizén en cada sucursal.

-Mantener el nivel de FIR (Fix It Right, indicador de satisfacción con las reparaciones de posventa. Un servicio se considera FIR si el cliente encuestado responde afirmativamente a las siguientes 3 preguntas: "¿El



vehículo fue reparado correctamente la primera vez?", "¿La reparación fue realizada en el tiempo prometido?", "¿Fue razonable el tiempo de reparación?") en valores alineados con el promedio de la Red.

✓ Política de instalaciones:

-Disponer de instalaciones adecuadas para la correcta exposición de unidades Okm, vehículos usados y prestación de servicios, cumpliendo con la Guía de Imagen de Marca en Concesionarios Toyota y siguiendo el Programa de Identificación Corporativa de Toyota Argentina.

-Mantenimiento de las instalaciones del concesionario, aplicando los procesos establecidos en el programa de 5S (pintura, mobiliario, identificación, visibilidad exterior, orden).

-Orientar la operación al mercado y satisfacer las necesidades de los clientes. Para ello, certificar en el programa del Estilo Comercial Toyota 5.0, lograr un mínimo de 90 puntos en la medición del CSI (índice de satisfacción del cliente) de ventas.

-Disponer de la información clave para la operatoria comercial (intercambio de información constante con Toyota Argentina a través del sistema on-line Toyota).

✓ Política comercial (posventa):

-Implementar una política de retención de clientes, aumentando específicamente el % de clientes fuera de garantía que concurren al taller.

• Objetivos cualitativos particulares (2015):

✓ Política comercial:

-Mantener el liderazgo de Hilux y Corolla en el APM (área primaria de mercado).

-Desarrollar la venta de flotas en el APM, alcanzando como mínimo el objetivo de operación propuesto por Toyota Argentina.

✓ Política de recursos humanos:

-Certificar el 100% del staff de ventas con más de 6 meses de antigüedad en Nivel I, y con más de un año de antigüedad en Nivel II.

-Implementar las evaluaciones de desempeño a los integrantes del equipo comercial y posventa, incorporando la revisión de objetivos cuantitativos y cualitativos.

✓ Política de instalaciones:

-Proyectar y desarrollar un área de entrega de unidades Okm, incluyendo en la presentación: planos, superficie involucrada, cronograma de obra, costo de la inversión.

-Finalización del proyecto de desarrollo y ejecución del área de entrega de unidades Okm.

El plan de negocios, por su naturaleza, delimita el curso estratégico de corto plazo, y los objetivos que han de lograrse. Sin embargo, éstos se determinan siguiendo la estrategia general de Toyota para sus concesionarios, que es de largo plazo, y va más allá de los resultados, haciendo un fuerte énfasis en la mejora continua, los procesos y en la gente.

Por ende, en cada plan de negocios tendremos no sólo objetivos para el funcionamiento comercial y la rentabilidad anual, sino también objetivos que son parte de un plan mayor, cuyo cumplimiento va asentando las bases para el éxito a largo plazo.

1.5 Tamaño de la Empresa

La empresa “CENTRO MOTOR S.A.” es de tipo comercial y su tamaño va regir en función de dos variables, cantidad de empleados y nivel de facturación anual.

En función de la primera variable la clasificación es:

Tabla 1: Tipos de empresas

Tipo de empresa	N° de trabajadores
Micro	De 1 a 5
Pequeña	De 6 a 50
Mediana	De 51 a 200
Grande	Más de 200

Fuente: Resolución 1479

Centro Motor emplea actualmente a 152 personas, lo que la convertiría en una empresa "mediana"

En cuanto, a los niveles de ventas la resolución 11/2016 de clasificación PyME SEPYME, el artículo 1 dispone que 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:

Tabla 2: Clasificación en función al nivel de ventas

Categoría / Sector	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	\$ 100.000.000	\$ 360.000.000	\$ 450.000.000	\$ 125.000.000	\$ 180.000.000
Grande	\$ 160.000.000	\$ 540.000.000	\$ 650.000.000	\$ 180.000.000	\$ 270.000.000

Fuente: Resolución 11/2016

Por otra parte la ley aclara que: No serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que, reuniendo los requisitos establecidos en los Artículos 1°, 2°, 2° bis y 3° de la presente medida, estén controladas por o vinculadas a otra/s empresa/s o grupos económicos nacionales o extranjeros que no reúnan tales requisitos, conforme lo dispuesto en el tercer párrafo del Artículo 1° del Título I de la Ley N° 25.300.



A los efectos de determinar cuando una empresa está controlada por o vinculada a otra/s empresa/s o grupos económicos, regirá lo establecido por el Artículo 33 de la Ley N° 19.550 de Sociedades Comerciales (to. 1984) y sus modificaciones.

Cuando una empresa esté controlada por otra, el cumplimiento de los requisitos establecidos en los Artículos 1°, 2°, 2° bis y 3° de la presente medida deberá analizarse en forma conjunta, debiéndose considerar el valor promedio de las ventas totales anuales de todo el grupo económico.

En consecuencia, para dicho cálculo, se deberán tomar los valores de las ventas reflejados en los Estados Contables de cada una de las empresas que integran el grupo económico, de conformidad con el Artículo 2° de la presente resolución.

Cuando una empresa esté vinculada a otra/s empresa/s, el cumplimiento de los requisitos establecidos en los Artículos 1°, 2°, 2° bis y 3° de la presente medida deberá analizarse en forma individual, separada e independiente de cada una de ellas. En caso que, al menos UNA (1) de las empresas no cumpla con los mismos, ninguna será considerada Micro, Pequeña o Mediana”.

Si bien Centro motor según la cantidad de empleados sería mediana, al superar uno de los límites establecidos por la ley, lo correcto sería categorizar a Centro Motor como una empresa grande.

1.6 Tecnología y capacidad instalada

Al considerar las actividades que realiza Centro Motor (y las que realizan los concesionarios de autos en general), queda claro que, en términos operativos, la gran mayoría de la tecnología y capacidad instalada está ligado casi exclusivamente a las tareas de posventa, específicamente las de los talleres (el de reparación de vehículos del concesionario, el taller de Arroyito, los de equipos industriales -uno propio y uno dentro de la planta de Fiat, con empleados de Centro Motor- y el taller móvil).

En las demás áreas de la empresa, además de la planta, no se requiere tecnología especial, solamente se necesitan los equipos y muebles y útiles básicos de cualquier empresa comercial.

Tabla 3: Equipamiento disponible en el taller de posventa de Centro Motor

Taller Central		
Descripción	Disponibilidad	Marca
Grupo electrógeno 220 Kva	1	CETEC
Elevador de dos columnas	13	Rotary
Elevador de cuatro columnas	1	PEAK
Bombas de aceite	3	SAMOA
Retráctiles de aire	6	EMONA
Retráctiles de aceite con taxilitro	14	EMONA
Compresor a tornillo de 15 HP	1	CETEC
Compresor a pistón de 10 HP	1	MOTTO
Filtros reguladores lubricadores	7	
Balanceadora	5	JOHN BEAN
Recolectores de aceite usado de 85 litros	7	EMONA
Dispenser de aceite con pistola común	2	EMONA
Grasera neumática de 18 Kg	3	EMONA
Prensa espiral de banco	1	
Criquet para caja	2	
Criquet lagarto	1	RUA
Bancos de trabajo con un cajon (1000 x 900 x 750)	6	Maquin parts
Carros de 6 cajones 715 x 810 x 510	6	Bahco
Soldadora eléctrica	1	Gamma

Fuente: Provisto por la empresa



Tabla 4: Equipamiento del taller móvil.

Cantidad	Descripción
1	Compresor de 1 HP (Serie N°....)
1	Grupo electrógeno de 5500 w - 10 HP - 220 v
1	Prensa hidráulica (cap. 15 Tn)
2	Gato hidráulico tipo carro (cap 2 Tn)
1	Gato botella (cap 5 Tn)
4	Soporte de carrocería
2	Retráctil de aceite
1	Retráctil de aire
1	Pistola antigoteo
1	Pistola cuentalitros
1	Cabezal neumático (bomba de aceite)
1	Bomba de extracción de aceite
1	Bomba de agua
1	Mueble para herramientas
1	Caja de herramientas
1	Llave de impacto neumática de 1/2"
1	Pistola angular neumática (amoladora)
1	Criquet neumático
1	Perforadora neumática
1	Aparejo eléctrico (capacidad 500 Kg.)
2	Carro móvil de aparejo
3	Tubo para aceite con manómetro
3	Tubo para aceite usado

Fuente: Provisto por la empresa

Tabla 5: Equipamiento del taller de Arroyito.

Descripción	Disponibilidad
Elevadores Rotary de 2 columnas	4
Compresor a piston de 15 HP	1
Prensa hidraulica (cap. 15 Tn)	1
Gato hidraulico tipo carro (cap 2 Tn)	2
Retráctil de aceite	4
Retráctil de aire	4
Pistola antigoteo	4
Pistola cuentalitros	4
Cabezal neumático (bomba de aceite)	2
Bomba de extracción de aceite	1
Mueble para herramientas	4
Llave de impacto neumática de 1/2"	4
Pistola angular neumática (amoladora)	1
Criquet neumático	1
Perforadora neumática	1
Tubo para aceite con manómetro	1
Tubo para aceite usado	4
Bancos de trabajo (1000 x 900 x 750)	4

Fuente: Provisto por la empresa

1.7 Volumen de actividad

Expresamos los volúmenes de actividad de la empresa haciendo dos consideraciones:

- Se entiende a la actividad no sólo como la comercialización de vehículos (y equipos industriales), sino también como la realización de servicios posventa (que se pueden ver como productos, en tanto sean pagados por el cliente)
- Tomamos los números del 2014, que si bien tienen cierto condicionamiento contextual, son los que mejor representan, desde nuestra perspectiva, el volumen de actividad actual de la empresa.

Teniendo esto en cuenta, el volumen de actividad de la empresa se expresa en:

- ✓ Ventas totales de vehículos en el 2014 (incluye ventas convencionales y flotas): 2807 unidades. De éstas, tenemos: 989 Hilux, 675 Corolla, 1086 Etios, 24 SW4, 1 Camry, 30 Rav-4, 2 GT-86.

- ✓ Ventas especiales (empresas que no tenían flotas y le compran directamente a Toyota Argentina, con una comisión para Centro Motor por gestión) 2014: 94 unidades. De éstas: 19 Hilux, 32 Coroll, 43 Etios.
- ✓ Total CPUS (Unidades de servicio pagadas por el cliente) 2014: 17643.
- ✓ Facturación repuestos, accesorios, lubricantes, mano de obra 2014: \$30.825.801 repuestos, \$4.197.992 accesorios, \$5.908.992 lubricantes, \$26.114.117 mano de obra.

1.8 Productos

Automóviles:



GT 86



CAMRY



COROLLA



PRIUS



Pick-up:



HILUX

SUVs:



SW4



RAV-4



LAND CRUISER PRADO



LAND CRUISER 200

1.9 Diagnóstico Organizacional

Un enfoque adecuado para realizar el diagnóstico es; plantear un procedimiento basado en la madurez de las capacidades que se quiere diagnosticar, vale decir: la aptitud, el talento y la cualidad que dispone la organización para el buen ejercicio de las actividades en la situación futura deseada.

Otro elemento importante para el planteamiento del procedimiento, es que este debe ser concebido bajo un enfoque sistémico, es decir, el sistema debe estar compuesto por subsistemas que cubran el propósito del diagnóstico, los cuales son interdependientes y en conjunto están diseñados para cumplir un objetivo común y que mediante un subsistema de control se realiza la retroalimentación al sistema como un todo y que nos permitirá implantar un esquema de mejoramiento continuo.

Por lo expuesto, el diagnóstico debe hacerse sobre el procedimiento predefinido, evaluando la madurez de los procesos que queremos redefinir y establecer el nivel en el que se encuentran, de esta manera al concluir el diagnóstico, se conocerá cual es el nivel de madurez de la situación actual, alineada al procedimiento de referencia y también la brecha existente para alcanzar la situación futura deseada y los niveles por los cuales previamente debe pasar.

Una de las prácticas que afectan directamente para el inadecuado diagnóstico empresarial, es realizar entrevistas, cuestionarios, evaluaciones y mediciones, sin haber definido previamente la situación futura deseada que sirva como patrón de referencia de lo que queremos diagnosticar. Obviamente, diagnosticar sin conocer la situación futura

deseada no tiene sentido y por ello es necesario que la organización empresarial tenga un Planeamiento Estratégico vigente.

1.10 Análisis del entorno general y competitivo

1.10.1 Análisis del entorno general

Para el desarrollo de este análisis, utilizamos la herramienta P.E.S.T.E.L, enfocándonos en el comportamiento de las variables de diversas dimensiones que, a nuestro criterio, mejor describen el entorno general de la empresa.

Si bien para seguir el marco de la herramienta categorizamos a las variables, es necesario comprender que la mayoría están profundamente relacionadas, frecuentemente compartiendo, entre dimensiones, causas y efectos.

1.10.2 Dimensión económica

Mercado brasileño.

- Caída inesperada del PBI: el consenso del mercado era la expectativa de una recuperación para el 2015 (tras haber caído en el 2014) del 0.5%. Sin embargo, ahora se prevé la profundización de la recesión, con una caída proyectada del 1%.
- Devaluación acelerada del real: se proyectaba en torno a 2,80 reales por dólar a fin de año y ya está en 3,10.
- Apreciación de Argentina del 10% en términos reales.

Las primeras dos variables son claves para entender la caída de las exportaciones a Brasil, un aspecto fundamental del funcionamiento y la rentabilidad de la industria automotriz argentina.

El deterioro de la economía afecta negativamente la demanda de vehículos, efecto que se profundiza con la devaluación de la moneda, que encarece su importación. Continúa entonces la situación vivida en el 2014, que vio fuertes caídas de exportaciones al mercado brasileño, determinando (por su peso como nuestro mercado principal) una caída del 30% tanto en ventas como en producción nacional.

La apreciación argentina del 10% en términos reales implica un aumento de los costos de exportación, en tanto no se acompaña la inflación con devaluación de la moneda. Esto afecta negativamente la rentabilidad de las exportaciones.

Mercado de divisas.

- Compromiso de aumento del 60% de los cupos de divisas asignados por el gobierno a las automotrices desde marzo de este año.
- Caída inesperada de las exportaciones, alimentada por la mencionada situación de Brasil.

De mantenerse la tendencia de alta caída de las exportaciones, liderada por la caída de la demanda brasileña, es probable que se vea afectado el aumento de los cupos de divisas anunciado por el gobierno, en tanto este está ligado profundamente a los saldos comerciales de las automotrices.

Otras variables económicas relevantes.

- Restricción a la remisión de utilidades: deteriora la relación de las filiales con las casas matrices, alterando las decisiones comerciales. En un sentido negativo, afecta las asignaciones de vehículos. Sin embargo, aunque sea desde el lado de la resignación, puede implicar, a su vez, la realización de inversiones importantes, reubicando los fondos, apuntando de este modo a la recuperación moderada en los próximos años.
- Suba de la tasa de interés: su impacto en el costo de créditos prendarios afecta negativamente la demanda.

1.10.3 Dimensión tecnológica y ecológica

Nos parece importante afirmar, que dentro de los cambios que se pueden observar a lo largo de este último tiempo en la industria automotriz, muchos de estos son impulsados por variables económicas, socioculturales e inclusive ambientales.

- Creciente tendencia a disminuir el consumo de combustibles está imponiendo la reducción de cilindrada y por lo tanto reducción de tamaño como de cantidad de componentes.

- Crecimiento de demanda de dispositivos para la reducción del consumo para los vehículos usados.
- Como consecuencia de la disminución del consumo surgen tecnologías de accionamiento híbrido, con necesidades de desarrollo de aire acondicionado de bajo consumo, dirección asistida eléctricamente, mejoras en la transmisión, de baterías para accionar motores eléctricos, de motores eléctricos y sus controles.
- Reducción del peso en los vehículos, con la tendencia a un uso de materiales de mayor resistencia específica.
- Incremento de condiciones de seguridad, que comprenden el desarrollo de sistemas como los airbags, cinturón de seguridad y sistema de frenos ABS, obligatorios en todos los vehículos que se comercializan.

Es importante destacar que todos estos cambios e innovaciones, son costeadas por alguien, ya sea trasladándolas al precio, cuando la competencia lo permita o por la industria en sí.

1.10.4 Dimensión social

- Pirámide poblacional y demografía: Población cordobesa concentrada en la clase media. Casi un 47% del total de habitantes de la provincia (Y ciudad) pueden encuadrarse en este escalón. Recordemos que Centro Motor apunta principalmente a clientes de clase media alta. Según un estudio de la Consultora W, su titular Guillermo Oliveto afirma que el 7% de los habitantes son de clase alta, 17% de clase media alta y una tercera categoría de clase media típica que alcanza un 30%. Si sumamos estas tres categorías (Potenciales clientes de la concesionaria) vemos como gran parte de la población “podría” adquirir automóviles en Centro Motor. Es importante aclarar que este estudio es de finales del año 2012, por lo que los pisos o topes de ingresos para encuadrarse en una u otra categoría subieron. Si consideramos una población estimada de 1.5 millones de habitantes en la ciudad, son porcentajes más que atractivos.
- Actitud del consumidor: El comprador de automóviles argentino no se parece a ningún otro en el resto del mundo. Si combinamos la incertidumbre en la que permanentemente se encuentra, junto con la “viveza” especulativa del argentino nos da como resultado a compradores que cada 4 o 5 años cambian su vehículo.

Además de la volatilidad del mercado, el argentino es “fierrero” por naturaleza. Esta condición hace que los ciclos de compra de un mismo cliente sean más cortos.

1.10.5 Dimensión política

- Tendencia política del momento: La postura del gobierno actual sobre las importaciones definitivamente afecta a Centro Motor. La negativa de la presidenta hacia los productos que se fabrican en el exterior (Autos) junto con el intento de “proteccionismo” para desarrollar la industria nacional perjudican a la concesionaria por dos motivos: En primer lugar, la dificultad de importar autos y en segundo lugar el precio alto al que los compran.
- Acuerdo gobierno-Sector: La puja entre el gobierno y las terminales afecta profundamente la actividad de los concesionarios. Al no haber autos, los concesionarios cuidan su stock y venden más caro. Al mismo tiempo el gobierno amenaza con no habilitar dólares si no se reducen los precios. Si se cumple el acuerdo, al aumentar la cantidad de dólares disponibles, los precios de los vehículos deberían estabilizarse.

1.10.6 Dimensión legal

- Ley N° 24.674 de Impuestos Internos: impuestos a los autos "de lujo". Establece alícuotas diferenciales para estos bienes y fija para un vehículo que tenga un valor de entre 170.000 y 210.000 pesos una tasa de un 30 por ciento y si supera esos montos, del 50 por ciento.
- Actualización del mínimo imponible de la Ley N° 24.674 en porcentajes inferiores a los que la inflación vigente requeriría.

Como consecuencia de la existencia de esta Ley se da la distorsión de los precios relativos de los vehículos que caen dentro de los límites fijados, llevando, desde su aplicación, a la caída abrupta de la demanda de los mismos. A su vez, la actualización del mínimo imponible en razón menor a los que la inflación real exige lleva a que cada vez más vehículos caigan dentro de estos límites.

1.11 Conclusión del análisis PESTEL

Realizado el análisis, queda claro que el entorno general de Centro Motor (y de Toyota) es uno turbulento, en tanto la naturaleza de las variables más relevantes, profundamente ligadas al estado macroeconómico del país y de los países con los que se comercia (y por ende, a las políticas de los gobiernos de turno), lo vuelven intrínsecamente incierto y relativamente dinámico (los cambios a nivel macroeconómico deberían ser paulatinos, en teoría, pero en Argentina, en la práctica -y más considerando las elecciones de gobierno que se harán en Octubre-, su comportamiento es típicamente volátil y frecuentemente pendular).

Como vimos, la profundidad con la que estos factores (que son diversos y trascienden al rubro en su origen, como es el caso de las restricciones al acceso de divisas), afectan a la empresas de la industria es muy alta, y dedicaremos nuestros siguientes análisis (no sólo en el presente trabajo con el análisis de la competencia y de la posición competitiva, sino también en las siguientes entregas) a intentar comprender qué le implican éstos específicamente a Toyota y a Centro Motor, cómo condicionan sus esfuerzos para consolidar su presente y para preparar el futuro.

Al nivel general de la industria automovilística queda claro que la coyuntura actual es profundamente desfavorable y, según nuestro estudio, la principal causa de la caída observada en los últimos 18 meses, siendo, a su vez, uno de los principales repelentes para posibles ingresantes (como veremos en el análisis del entorno competitivo).

Ahora bien, reiteramos que, por la naturaleza del origen de los factores incidentes y la incertidumbre que ésta implica, la situación actual no necesariamente se sostendrá en el futuro, urgiendo que Toyota permanezca atenta a los indicadores clave y a la dinámica del ambiente político-económico, en tanto la coyuntura e incluso las reglas de juego pueden cambiar.

1.12 Análisis del Entorno Competitivo (5 fuerzas de Porter)

Al realizar el análisis del entorno competitivo, empleamos una herramienta muy útil que permite identificar aquellas fuerzas principales que amenazan a Centro Motor, y calificarlas de acuerdo al grado de intensidad que cada una representa para la empresa.

La herramienta que utilizaremos a continuación es el modelo de cinco fuerzas competitivas de Porter. Este permite establecer 5 fuerzas (Competidores Principales, Nuevos Participantes, Sustitutos, Proveedores y Compradores) que determinan el comportamiento a largo plazo de un mercado o industria. Centro Motor entonces deberá evaluar, por consiguiente, sus objetivos y recursos e intentar adecuarlos a estas 5 fuerzas.

1.12.1 Rivalidad dentro de la industria (Principales Competidores)

En el momento, la competencia en el mercado podemos calificarla como muy fuerte. La industria paso de un gran crecimiento en la demanda durante 10 años (La demanda pasó de 300 mil a 880 mil automóviles anuales) a una fuerte caída a partir del 2014.

Ambas situaciones, el próspero crecimiento de esos 10 años como la retracción de los últimos 18 meses, son generadores de rivalidad en las empresas existentes. En el primer caso por querer aprovecharse de un mercado en potencia, y del otro lado, una lucha por mantener la posición consolidada (en los mejores casos) y salvar la rentabilidad (en los peores).

De este modo, en el intento de mejorar la situación y apuntar a la recuperación, muchas empresas invierten grandes sumas de dinero (Mercedes-Benz, Nissan, Renault y General Motors), aumentando su apuesta en un intento de mejorar su posición a largo plazo, entendiendo que la coyuntura mejorará tras este período de caída en la demanda.

Una parte importante de las inversiones, apunta la posibilidad de producir nuevos modelos en Argentina, lo que les reduciría costos y en algunos casos (como con las pick-up que planean producir Mercedes-Benz y Renault) representan amenazas a los líderes de segmentos.

Este promisorio futuro de moderada recuperación que se visualiza empezando en 2016, junto a las grandes barreras de salida existentes (por la naturaleza de las inversiones realizadas, de gran escala, los costos indemnizatorios, los contratos con los proveedores, la garantía residual de los productos ya vendidos, entre otros) son los factores que retienen a los empresarios.

Además de las inversiones, muchos intentan renovarse en el corto plazo, constantemente aumentando la gama de su line-up con nuevos modelos, en tanto se los permita la coyuntura del comercio exterior (como hablaremos en el análisis de la posición competitiva, la capacidad de ampliar la gama muchas veces depende de las divisas disponibles, que en su turno están profundamente ligadas a la capacidad exportadora de las marcas).

Del mismo modo lo hace Toyota con la introducción programada del modelo Yaris. Los concesionarios del sector buscan destacar las cualidades de sus modelos de line-up a la venta, entre otras estrategias para atraer clientes.

1.12.2 Nuevos Participantes del sector

Como se ha mencionado anteriormente, el sector ha caído en los últimos 18 meses, luego de un gran crecimiento en años anteriores. Esto lleva a que menos emprendedores ingresen al sector en la actualidad. Sin embargo, dadas las perspectivas de moderada recuperación hacia 2016 podrían ingresar nuevos participantes a futuro, generando competencia para Centro Motor.

Para este análisis es necesario tener en cuenta las barreras de entrada. En la coyuntura actual, la entrada de competidores está restringida a su potencial capacidad de producción local (puesto que entrar a vender autos importados no es una opción). Sin embargo, la incertidumbre en el ambiente se manifiesta incluso en esta dimensión, en tanto el potencial cambio de gobierno a fin de año y una eventual apertura comercial podría (no inmediatamente) atenuar esta barrera.

A su vez, por la clase de negocio o industria, los costos iniciales (Fijos) son más que importantes, necesitando los nuevos ingresantes contar con una espalda financiera considerable.

Las barreras de entrada existen a nivel de las marcas y al de los concesionarios. Para éstos últimos, las marcas mismas pueden significar una línea de defensa, en tanto tienen la posibilidad de garantizar que no entren concesionarios de la misma marca a la zona de influencia.

Por el momento que atraviesa el sector, junto con las altas barreras de entrada, consideramos a esta fuerza de importancia baja.

1.12.3 Proveedores

Para cada concesionario mono marca, solamente existe un proveedor, lo cual implica que cada concesionario con estas características tenga un poder muy bajo de negociación. Las marcas centrales, proveedores de los concesionarios de la industria, siempre imponen las condiciones a estos.

Por ejemplo, en el caso de Centro Motor, Toyota le otorga una asignación de automóviles para la venta, que por política de la marca es inflexible (en el año) ante fluctuaciones de la demanda, algo con lo que Centro Motor debe conformarse y no puede negociar. Esta política puede funcionar como fortaleza cuando se atravesasen períodos de bajas ventas, en tanto Centro Motor no vería afectada su oferta asignada, pero también como debilidad a la hora de responder a posibles picos positivos de la demanda.

Cabe tener en cuenta que en esta industria existe una visión generalizada de considerar al proveedor de la marca como un aliado, y no tanto como un rival. Es inconcebible pretender una distribución y un abastecimiento del mercado, si concesionarios y fabricantes no trabajan de la mano.

Probablemente, en otra industria, contar con un solo proveedor es riesgoso. En nuestro caso en particular, creemos que las buenas relaciones que existen con Toyota, junto con la necesidad de uno con el otro hacen que esta fuerza, si bien con enorme capacidad de influencia, sea una de las menos amenazantes.

1.12.4 Clientes

Dado el gran número de empresas existentes que comercializan automóviles, los clientes tienen un amplio número de variedades para elegir, lo cual aumentaría su poder de decisión ante las empresas del sector.

Aquí, y considerando el contexto actual, es donde la estrategia y el buen posicionamiento de la marca (como veremos en el análisis de la posición competitiva) se vuelven fundamentales para el crecimiento que se ha logrado. Entre las muchas alternativas, Centro Motor (y Toyota) ha emergido como una de las más atractivas, liderando en dos de los segmentos clave del mercado (con la Hilux y el Corolla), y mejorando su posición en otro (el de los compactos), con el Etios.

Por lo mencionado anteriormente, podemos catalogar la fuerza competitiva de los clientes como media ya que, a pesar de la atomización del mercado y la baja demanda, el poder de las marcas sigue existiendo dada la naturaleza de la industria, y al día de hoy Toyota es una de las mejores posicionadas.

1.12.5 Sustitutos

Por el tipo de bien, los sustitutos no representan una amenaza para la empresa. Las alternativas sería o motocicletas o el transporte público. Por un lado, no son los mismos usuarios y por el otro el pésimo servicio de transporte público que caracteriza a nuestro país lo alejan de ser un sustituto a tener en cuenta (Como sí lo son en otros países del mundo)

A pesar de que consideramos que los sustitutos tienen una fuerza baja en el análisis del entorno competitivo, cabe destacar que el costo de aquellos es generalmente más bajo que el de los automóviles, por lo que clientes de menores recursos económicos ante la imposibilidad de elegir un automóvil o una motocicleta podrían elegir aquel. Sin embargo, dadas las condiciones del entorno, los sustitutos no son una fuerza de gran importancia para las empresas de la industria automovilística, por lo cual consideramos que tienen baja fuerza competitiva.

1.13 Conclusión del análisis de 5 fuerzas

En conclusión, de acuerdo a lo analizado anteriormente podemos decir que la fuerza competitiva de mayor peso por la naturaleza de la industria son los competidores que se encuentran actualmente dentro de la industria.

Los principales actores competitivos que se encuentran operando en la industria son un elemento del entorno competitivo muy fuerte a tener en cuenta, ya que constantemente se están adaptando a las condiciones cambiantes del entorno con nuevas estrategias para aprovechar las oportunidades y contrarrestando las crisis, transformándolas en oportunidades.

La producción en territorio Argentino de modelos a vender para contrarrestar el mayor precio de importar vehículos de afuera, es una ventaja competitiva. En este aspecto, Toyota analizar el día a día de las estrategias de sus rivales, ya sus movimientos pueden afectar fuertemente la posición que tanto ha luchado por consolidar.

1.14 Análisis FODA

Fortalezas:

- ♦ Tiene una cantidad importante de clientes.
- ♦ Cuenta con una gran variedad de productos para ofrecer.
- ♦ Eficiente cobertura geográfica de ventas.
- ♦ Poder de negociación con sus proveedores, lo que le permite disminuir sus costos.
- ♦ Baja rotación de personal.
- ♦ El personal se siente identificado con la organización.

Oportunidades:

- ♦ Nuevos nichos de mercado.
- ♦ Mayor y mejor captación del personal.
- ♦ Utilizar sistema de información, programación y logística de actividades.

Debilidades:

- ♦ Fallas en la comunicación interna.
- ♦ No lleva registros contables actualizados que les permita tomar decisiones rápidas.
- ♦ Demanda insatisfecha, por no poder cubrir más zonas de ventas.

Amenazas:

- ♦ Posibilidad de entrada de nuevos competidores.
- ♦ Aumento de la inflación.

Capítulo 2

Diagnóstico del sistema de Control Interno en el área de compras

2. Introducción

Para desarrollar el marco teórico del presente Trabajo Final de Grado se ha tomado como base bibliografía que se ha convertido en estándar de referencia en lo que concierne al Control Interno. Por un lado “El informe COSO” (Coopers y Lybrand) documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y seguimiento o evaluación de un sistema de Control Interno. Por el otro, se trabajó con el “Manual de Auditoría” de Lattuca y Mora, que desde su primera publicación tiene por objeto acortar la distancia entre los textos y tratados de auditoría y satisfacer las necesidades que sienten los profesionales no especialistas de contar con una guía práctica.

2.1 Definición de Control Interno

En 1971 se define el concepto del Control Interno en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental realizado en Austria en 1971, bajo el patrocinio de la Organización de Naciones Unidas e INTOSAI (Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores), definiéndose el Control Interno de la siguiente manera: es... "El plan de organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados, adoptados dentro de una entidad pública para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la observación de la política..."

En sentido amplio, se define como un proceso realizado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, éste es diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales (Lattuca y Mora, 2004):

- El Control Interno es un proceso, es decir un medio utilizado para llegar a un fin.
- El Control Interno lo llevan a cabo las personas, no se trata solamente de manuales y políticas, sino de participantes en cada nivel de la organización.

- El Control Interno solo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la dirección y al consejo de administración de la entidad.
- El Control Interno está pensado para facilitar la obtención de objetivos propios de cada entidad.

Alguna de las actividades que podrían definir el Control Interno son:

- Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad.
- Un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contable sobre el activo y el pasivo, los ingresos y los gastos.
- Unos procedimientos eficaces con los que llevar a cabo el plan proyectado.
- Un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.

2.2 Objetivos

Entre los objetivos principales del Control Interno se encuentran (Coopers y Lybrand, 1997):

- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la explotación.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

Los objetivos pueden clasificarse y enfocarse para su análisis en tres categorías (Coopers y Lybrand, 1997):

2.2.1 Objetivos de las Operaciones

Se refieren a la utilización eficaz y eficiente de los recursos en las operaciones de la entidad. Son la razón de ser de las empresas y van dirigidos a la consecución del objeto social.

Constituyendo de este modo la parte más importante de todo el proceso de construcción de las estrategias y de la asignación de los recursos disponibles; por ello es de suma importancia que los objetivos sean coherentes y realistas.

Constituyen elementos de gestión y no de Control Interno, a pesar de ser una base previa para el mismo. Este grupo de objetivos es peculiar para cada entidad y no siempre está bajo el control de la misma.

El Control Interno no es capaz de prevenir algunos sucesos externos que pueden evitar el alcance de metas operativas, pero puede aportar un nivel razonable de seguridad de que la administración esté informada en el momento preciso del nivel de avance en la consecución de dichos objetivos.

2.2.2 Objetivos relacionados con la información financiera

Estos se enmarcan en la preparación y publicación de estados financieros confiables, cuyo factor es de suma importancia en las relaciones con el exterior, además de ser un importante elemento de la gestión interna, es por ello que una información financiera confiable es un objetivo importante a cumplir.

Para que los estados financieros sean confiables deben seguir los siguientes requisitos (Coopers y Lybrand, 1997):

- Tener principios contables aceptados y apropiados a las circunstancias.
- Poseer información financiera suficiente y apropiada, resumida y clasificada en forma adecuada.
- Presentar los hechos económicos de forma tal que los estados financieros reflejen adecuadamente la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de orígenes y aplicaciones de recursos en forma apropiada y razonable.

Las afirmaciones que subyacen detrás de los estados financieros son (Coopers y Lybrand, 1997):

- Existencia: Los activos y pasivos existen a la fecha del balance y las transacciones contabilizadas han ocurrido realmente durante un período determinado.

- Totalidad: Todas las transacciones y acontecimientos ocurridos durante un período determinado han sido efectivamente reflejadas en los registros contables.
- Derechos y obligaciones: Los activos son los derechos y los pasivos las obligaciones de la entidad.
- Valoración: El importe de los activos y pasivos y el de los ingresos ha sido determinado con criterios adecuados de conformidad con principios legales y las normas profesionales.
- Presentación: La información financiera presentada en los estados financieros es suficiente, adecuada y está correctamente clasificada.

2.2.3 Objetivos de Cumplimiento.

Se refieren al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y los reglamentos. Toda entidad debe desarrollar su actividad dentro del marco de la legalidad y los reglamentos que regulan los aspectos de las relaciones sociales, como son: normativa mercantil, civil, laboral, financiera, medio ambiente, seguridad, entre otros.

El no cumplimiento de los mismos puede ocasionar problemas y puede afectar su prestigio. Cada entidad debe establecer sus propios objetivos de cumplimiento dentro de los cuales moverse (Coopers y Lybrand, 1997).

Luego de conocer los objetivos de Control Interno podemos decir que un objetivo puede pertenecer a más de una categoría. En todo caso debe existir una estructuración coherente de objetivos, clasificando los mismos por su importancia y reconociendo las interconexiones y derivaciones de los mismos.

2.3 Principios básicos y normas del Control Interno

El Informe Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission (COSO) internacionalmente se considera hoy en día como un punto de referencia obligado cuando se tratan materias de Control Interno, tanto en la práctica de las empresas como en los niveles legislativos y docentes.

El Informe COSO cuenta con un objetivo primordial que es establecer una definición de Control Interno y un desarrollo de los conceptos lo más claro posible, o sea que fue modificada en cuanto a su enfoque tradicional, de forma que cuando se hable de Control Interno todo el mundo esté hablando de lo mismo.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el Control Interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales (MECON, 1998):

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

2.4 Principios del Control Interno

Como hemos planteado anteriormente, el Control Interno comprende el plan de organización, el conjunto de métodos debidamente clasificados y coordinados, las medidas tomadas en una entidad para asegurar sus recursos, propender a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas (Latucca y Mora, 2004).

Deben ser tareas priorizadas de cada dirigente y trabajador, la implantación de las medidas de Control Interno, así como la realización sistemática de los controles y de la aplicación de divisiones para erradicar las deficiencias con el objetivo de lograr un incremento de la eficiencia económica y la calidad y el resultado positivo de las actividades realizadas por cada entidad.

Para lograr establecer un eficaz sistema de Control Interno, se deberá tomar en cuenta previamente la organización de la entidad sobre la base de determinados principios, entre ellos los fundamentales son los siguientes (Latucca y Mora, 2004).

2.4.1 División del trabajo

En ningún caso una sola persona tendrá el control íntegro de una operación, para procesar cada tipo de transacción el Control Interno debe pasar por cuatro etapas separadas (Latucca y Mora, 2004):

- Autorizada.
- Aprobada.
- Ejecutada.
- Registrada.

De modo tal que garantice que los responsabilizados con la custodia de los medios y la elaboración de los documentos primarios no tengan autoridad para aprobar los mismos y que ambos no tengan la función o posibilidad de efectuar anotaciones en los registros contables de esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra que trabaja independiente y que al mismo tiempo verifica la operación realizada posibilitando la detección de errores.

2.4.2 Fijación de responsabilidad

Garantizar que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración y aprobación de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo.

Se deben proveer las funciones de cada área, así como las consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de la misma, teniendo en cuenta que la autoridad es delegable, no siendo así la responsabilidad (Latucca y Mora, 2004)

2.4.3 Cargo y descargo

Debe garantizarse que todo recurso o servicio recibido o entregado sea registrado, o sea lograr que se contabilicen los cargos de todo lo que entra y descargos

de todo lo que sale, lo cual servirá de evidencia documental que precise quién lo ejecutó, aprobó, registró y verificó.

Debe quedar bien claro en qué forma y momento una cuenta recibe los créditos y los débitos, es por ello que toda anotación que no obedezca a las normas de una cuenta se debe investigar en detalle (Latucca y Mora, 2004).

La supervisión de las operaciones reflejadas en cada cuenta y subcuenta o análisis en forma sistemática, por personal independiente al que efectúa dichas anotaciones, permitirá observar si las operaciones registradas se corresponden con el contenido de cada cuenta.

Resulta conveniente además aplicar la práctica de rotar a los trabajadores en sus distintos puestos de trabajos teniendo en cuenta sus conocimientos y nivel ocupacional, lo que limita los riesgos de la comisión de fraudes viabilizando su descubrimiento en caso de producirse éstos y tiene además la ventaja de aumentar la eficiencia del trabajo al conseguir un entrenamiento más integral (Latucca y Mora, 2004).

2.5 Elementos del Control Interno

La estructura de Control Interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consiste en los siguientes elementos (Coopers y Lybrand, 1997):

- El ambiente de control.
- La evaluación de riesgos.
- Los sistemas de información y comunicación.
- Los procedimientos de control.
- La vigilancia.

La división del Control Interno en cinco elementos proporciona una estructura útil para evaluar el impacto de los controles internos de una entidad en la auditoría. Sin embargo, esto no necesariamente refleja cómo una entidad considera e implementa su Control Interno.

2.5.1 Ambiente de Control

El ambiente de control representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles.

Estos factores son los siguientes (Coopers y Lybrand, 1997):

a) Actitud de la Administración hacia los controles internos establecidos: Si el compromiso para ejercer un buen Control Interno es deficiente, seguramente el ambiente de control será deficiente. La efectividad del Control Interno depende en gran medida de la integridad y de los valores éticos del personal que diseña, administra y vigila el Control Interno de la entidad.

b) Estructura de organización de la entidad: Si el tamaño de la estructura de la organización no es apropiado para las actividades de la entidad, o el conocimiento y la experiencia de los gerentes y personal clave no es la adecuada, puede existir un mayor riesgo en el debilitamiento de los controles.

c) Funcionamiento del consejo de administración y sus comités: Las actividades del consejo de administración y otros comités pueden ser importantes para fortalecer los controles, siempre y cuando éstos sean participativos y sean independientes de la Dirección.

d) Métodos para asignar autoridad y responsabilidad: Es importante que la asignación de autoridad y responsabilidad esté acorde con los objetivos y metas organizacionales, y que éstos se hagan a un nivel adecuado, sobre todo las autorizaciones para cambios en políticas o prácticas.

e) Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, Incluyendo la función de auditoría interna: El grado de supervisión continua sobre la operación que lleva a cabo la Administración, da una evidencia importante de si el sistema de Control Interno está funcionando adecuadamente y de si las medidas correctivas se realizan en forma oportuna.

f) Políticas y prácticas de personal: La existencia de políticas y procedimientos para contratar, entrenar, promover y compensar a los empleados, así como la existencia

de códigos de conducta u otros lineamientos de comportamiento, fortalecen el ambiente de control.

g) Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad: La existencia de canales de comunicación con clientes, proveedores y otros entes externos que permitan informar o recibir información sobre las normas éticas de la entidad o sobre cualquier cambio en las necesidades de la misma, así como el seguimiento a dichas comunicaciones, fortalecen los controles de una entidad.

La calidad del ambiente de control es una clara indicación de importancia que la Administración de la entidad le da a los controles establecidos.

2.5.2 Evaluación de riesgo

Una evaluación de riesgos de una entidad en la información financiera es la identificación, análisis y administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros que pudieran evitar que éstos estén razonablemente presentados de acuerdo a las normas legales y profesionales vigentes (Coopers y Lybrand, 1997).

Los riesgos relevantes a emisión de reportes financieros confiables, también se refieren a eventos o transacciones específicas.

Estos riesgos podrán surgir o cambiar, derivado de circunstancias como las que se mencionan a continuación (Coopers y Lybrand, 1997):

- Cambios en el ambiente operativo: Cambios en reglas o en la forma de realizar las operaciones pueden resultar en diferentes presiones competitivas y, por lo tanto, en riesgos diferentes.
- Nuevo personal: El nuevo personal puede tener un enfoque diferente con relación al Control Interno.
- Sistemas de información nuevos o rediseñados: Cambios significativos y rápidos en los sistemas de información pueden cambiar el riesgo relativo al Control Interno.
- Crecimientos acelerados: Un crecimiento acelerado en las operaciones puede forzar demasiado los controles y crear el riesgo de que éstos no se lleven a cabo o se ignoren.

- Nuevas tecnologías: La Incorporación de nuevas tecnologías dentro de los procesos productivos o los sistemas de información pueden cambiar los riesgos asociados con el Control Interno.
- Nuevas líneas, productos o actividades: El Incorporarse en negocios o transacciones en donde la entidad tiene poca experiencia, puede crear nuevos riesgos asociados con el Control Interno.
- Reestructuraciones corporativas: Las reestructuraciones pueden estar acompañadas de reducción de personal y cambios en la supervisión y segregación de funciones, que pueden traer cambios en los riesgos asociados con el Control Interno.
- Cambios en procedimientos contables: La adopción de un nuevo pronunciamiento contable o un cambio en los ya existentes, puede afectar los riesgos relacionados con la preparación de los estados financieros.
- Personal con mucha antigüedad en el puesto: Una persona con mucha antigüedad en el puesto puede ignorar los controles por exceso de confianza, inercias o vicios adquiridos.
- Operaciones en el extranjero: La expansión o adquisición de operaciones en el extranjero, crean nuevos riesgos que pueden impactar el Control Interno, por ejemplo, cambio en los riesgos considerados en las operaciones en moneda extranjera.

2.5.3 Sistemas de información y comunicación

Los sistemas de información relevantes a los objetivos de los reportes financieros, los cuales incluyen el sistema contable, consisten en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica (Coopers y Lybrand, 1997).

La calidad de los sistemas generadores de información afecta la habilidad de la gerencia en tomar las decisiones apropiadas para controlar las actividades de la entidad y preparar reportes financieros confiables y oportunos.

Para que un sistema contable sea útil y confiable, debe contar con métodos y registros que (Coopers y Lybrand, 1997):

- Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la Administración.
- Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- Registren las transacciones en el período correspondiente.
- Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

2.5.4 Procedimientos de control

Los procedimientos y políticas que establece la Administración y que proporcionan una seguridad razonable de que se van a lograr en forma eficaz y eficientemente los objetivos específicos de la entidad, constituyen los procedimientos de control. El hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que éstos estén operando efectivamente (Coopers y Lybrand, 1997).

Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de la organización y del procesamiento de las transacciones. También pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control, de la evaluación de riesgos y de los sistemas de Información y comunicación. Atendiendo a su naturaleza, estos procedimientos pueden ser de carácter preventivo o detectivo (Coopers y Lybrand, 1997).

Los procedimientos de carácter preventivo son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.

Los procedimientos de control de carácter detectivo tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos.

Los procedimientos de control están dirigidos a cumplir con los siguientes objetivos (Coopers y Lybrand, 1997):

- Debida autorización de transacciones así como de actividades.
- Adecuada segregación de funciones y, a la par, de responsabilidades.
- Diseño y uso de documentos y registros apropiados que aseguren el correcto registro de las operaciones.
- Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.
- Verificaciones independientes de la actualización de otros y adecuada valuación de las operaciones registradas.

2.5.5 Vigilancia.

Una importante responsabilidad de la Administración es la de establecer y mantener los controles internos, así como el vigilarlos, con objeto de identificar si éstos están operando efectivamente y si deben ser modificados cuando existen cambios importantes (Coopers y Lybrand, 1997).

La vigilancia es un proceso que 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 el aplicar medidas correctivas cuando sea necesario.

Los factores específicos del ambiente de control, la evaluación de riesgos, los sistemas de información y comunicación, los procedimientos de control y la vigilancia deben considerar los siguientes aspectos (Coopers y Lybrand, 1997):

- Tamaño de la entidad.
- Características de la actividad económica en la que opera.
- Organización de la entidad.
- Naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidas.
- Problemas específicos del negocio.
- Requisitos legales aplicables...

2.6 Ventajas y desventajas en su aplicación



Cuando se implementa el Control Interno en una entidad, se espera que este dé resultados favorables; algunos de estos controles van dirigidos a ciertos objetivos específicos, sin embargo, se mencionaba algunas ventajas globales como son (Latucca y Mora, 2004):

- Ayuda a que la entidad consiga sus objetivos y a prevenir la pérdida de recursos.
- Ayuda a la obtención de información financiera fiable.
- Refuerza la confianza en que la empresa cumple con las leyes y las normas aplicables, evitando así efectos perjudiciales.
- Proporciona una rápida visualización de la estructura del negocio.
- 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.
- Evitar o reducir fraudes.
- Salvaguarda contra la insuficiencia.
- Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
- Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
- Salvaguardar los activos de la empresa.
- Promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.

El Control Interno puede hacer mucho para proteger contra el fraude y asegurar la estabilidad de la entidad. Es importante sin embargo reconocer la existencia de limitaciones inherentes a cualquier sistema de Control Interno, ya que ningún sistema de Control Interno puede garantizar el cumplimiento de sus objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, se mencionan algunos ejemplos (Latucca y Mora, 2004):

- La mayoría de los controles que van a las transacciones o tareas ordinarias, deben establecerse bajo las operaciones repetitivas y en cuanto a las extraordinarias, existe la posibilidad que el sistema no sepa responder.
- El factor de error humano: Pueden cometerse errores en la ejecución de los procedimientos de control, como resultados de descuidos, incomprensión de las instrucciones o de otros factores humanos.

- El Costo: Mantener un sistema de Control Interno tan perfecto que haga que cualquier fraude sea imposible generalmente costaría más de lo que justificaría la amenaza de pérdida de fraude; especialmente en un negocio pequeño.
- Posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles; es decir, corrupción de fraude por acuerdo entre dos o más personas para eludir la aplicación del controles, ya que no hay un sistema de control no vulnerable a estas circunstancias.
- El Control Interno no garantiza el éxito de una entidad ni la supervivencia de la entidad.
- El Control Interno no puede hacer que un gerente corrupto se convierta en un buen gerente.
- Los cambios en la política o acciones tomadas por los competidores o condiciones económicas pueden estar fuera del control de la dirección.
- El Control Interno no asegura la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

2.7 Descripción del flujo de actividades de las áreas de compras

2.7.1 Repuestos

La compra de repuestos obedece a los pedidos y requerimientos concretos de los clientes internos del área del Taller y del Mostrador, para satisfacer las necesidades de clientes externos.

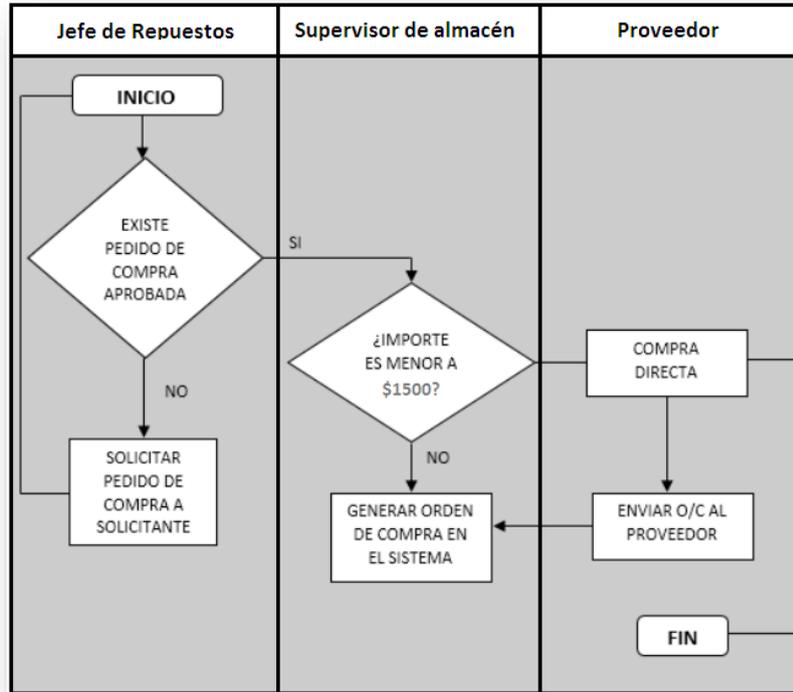
Entre los productos afectados al proceso de compras, se pueden distinguir dos categorías; aquellos que la empresa denomina alternativos (de marcas diferentes a la comercializada por la empresa, tanto repuestos como a otro tipo de insumos), que son los que tienen una mayor participación porcentual en el total.

La otra categoría lo constituyen los repuestos que se requieren y no se encuentran en el stock de depósito, éstos son comprados a otro concesionario de la marca comercializada, ya sean locales o bien de otras provincias.

El documento que se obtiene como resultado del proceso del área, está representado por la Orden de Compra, que se confecciona por sistema para ser enviada

al responsable del área de repuestos para su revisión y conformidad. Una copia del mencionado documento se remite al respectivo proveedor que se encarga de su abastecimiento.

Figura 3: Flujo de actividades del área de compra de repuestos



Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la empresa

2.7.2 Vehículos

La compra de vehículos al igual que la de repuestos está en función de los requerimientos hechos por los responsables de ventas.

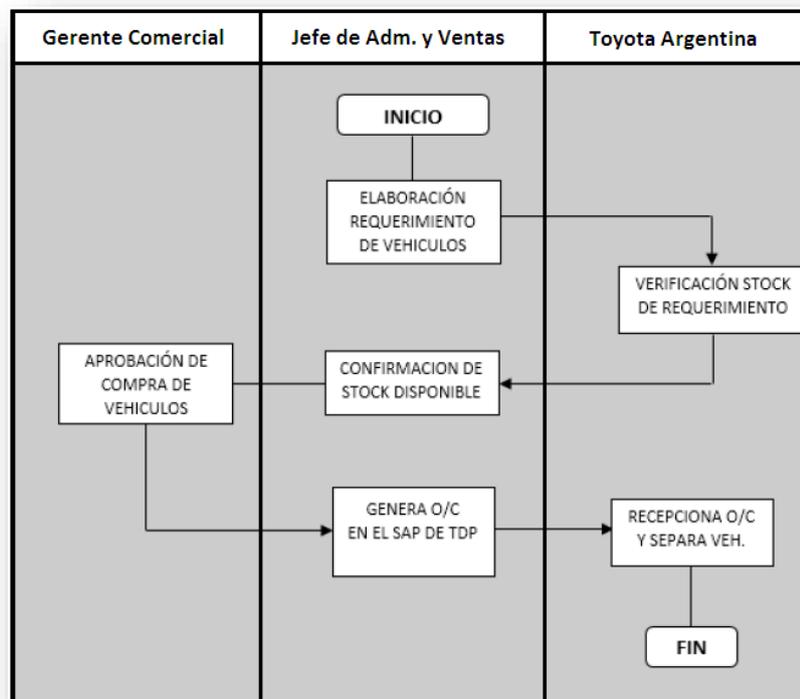
La gerencia comercial se reúne con la gerencia de administración y de acuerdo a los requerimientos manifestados por los ejecutivos de ventas, se determina la cantidad de unidades que solicitarán a Toyota Argentina.

El área de Administración remite el requerimiento de vehículos a Toyota Argentina. Por su parte el proveedor verifica la existencia de las unidades requeridas en su stock y confirma que vehículos y en qué cantidad puede entregar a la empresa.

El área de Administración remite a la gerencia comercial, el listado de unidades que se compararán para que sea aprobada y se pueda elaborar la orden de compra correspondiente.

Se genera la orden de compra mediante el SAP de Toyota, de esta forma se tienen separados por una parte, los vehículos que se solicitan para los clientes que ya seleccionaron sus unidades, y por otra parte los vehículos que pasarán a formar parte del stock.

Figura 4: Flujo de actividades del área de compra de vehículos



Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la empresa

2.8 Procedimientos para el relevamiento de la información

Población

La población objeto de la investigación está conformada por el personal de la empresa Centro Motor S.A.

Muestra

Está constituida por 16 personas que desempeñan sus tareas en las áreas objeto de estudio de la mencionada empresa.

Unidad de Análisis

La respectiva documentación de las áreas de compras de repuestos y vehículos y sus correspondientes procesos, constituye una de las unidades de análisis para el presente estudio. Se puntualizarán los resultados y posteriormente se contrastarán con la hipótesis que a continuación se detalla:

Las técnicas y procedimientos de control interno del área de compras de la empresa Centro Motor S.A. tienen una importante correlación con la rentabilidad de la firma en el ejercicio 2015.

Otro elemento a tener en cuenta como unidad de análisis en el presente estudio, lo constituyen los Estados Contables de Centro Motor S.A. correspondientes al ejercicio 2015. En base a la información proporcionada por los mismos se determinarán y analizarán los resultados obtenidos por la empresa durante el ese período.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Recopilación de información	Fichas bibliográficas y fichas informativas
Observación	Guía de Observación
Encuesta	Cuestionario

2.9 Presentación de resultados

El diagnóstico de la situación actual respecto de las técnicas y procedimientos de control interno en las áreas de compras de la Empresa Centro Motor S.A fue elaborado a través de la aplicación de un cuestionario y de la observación directa.

Se interpretaron los resultados con la finalidad de facilitar la comprensión de los mismos atendiendo a la problemática planteada, y a sus objetivos de estudio. Cada una de las preguntas se analizó de manera cualitativa y cuantitativa.

2.9.1 Tabulación de la información relevada mediante le cuestionario

1. ¿El área de compras de la empresa posee un manual de organización y funciones?

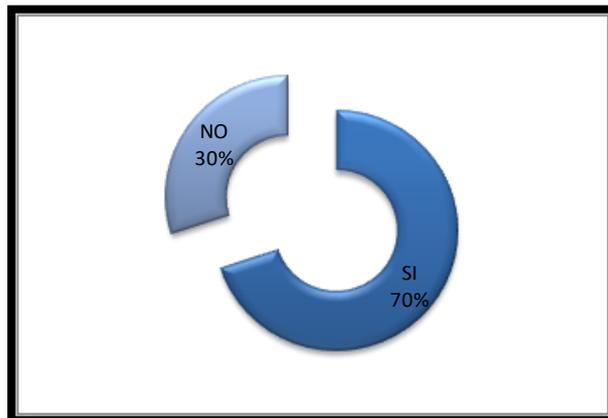
Tabla 6: Tabulación pregunta 1

Alternativas	Frec. Absolutas	Frec. Relativas
SI	11	70,00%
NO	5	30,00%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1

¿El área de compras de la empresa posee un manual de organización y funciones?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El 30% del personal respondió que NO, ya que por parte de su jefatura hubo un descuido al proporcionarles información referente a las funciones, requisitos, responsabilidades y condiciones que sus puestos exigen para poder desempeñarlo adecuadamente, sin embargo, el 70% si tiene conocimiento del manual, lo cual muestra que descuidan al personal nuevo, fiándose del personal antiguo para dar a conocer dicho manual.

2. ¿En función a su criterio, usted piensa que el manual de procedimientos está elaborado correctamente?

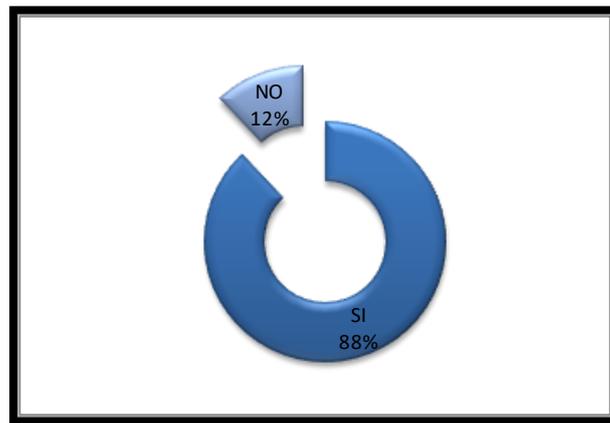
Tabla 7: Tabulación pregunta 2

Alternativas	Frec. Absolutas	Frec. Relativas
SI	14	88,00%
NO	2	12,00%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2

¿Cree usted que el manual de procedimientos está bien elaborado?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Como se puede evidenciar en el gráfico el 12% respondió negativamente, es decir que no todo el personal del área tienen conocimientos de los procesos que se ejecutan en la misma, esto es debido a que existen dentro de la personas encuestadas personal nuevo que está proceso de aprendizaje, pero un 88% confirma que el manual de procedimientos está elaborado en forma correcta.

3. ¿El personal directivo informa a los niveles inferiores sobre sus funciones y responsabilidades?

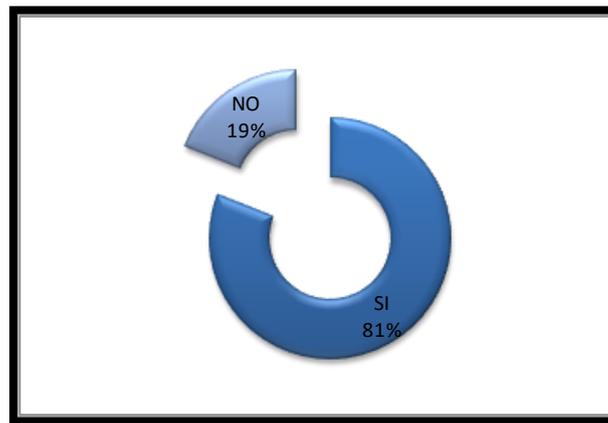
Tabla 8: Tabulación pregunta 3

Alternativas	Frec. Absolutas	Frec. Relativas
SI	13	81,00%
NO	3	19,00%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3

¿El personal directivo informa a los niveles inferiores sobre sus funciones y responsabilidades?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se puede apreciar que los directivos, en su gran mayoría dan a conocer a su personal sobre sus funciones en la empresa. Lo antedicho se visualiza en el gráfico precedente, donde el 81% afirma que los directivos informan sobre al las funciones y responsabilidades del área.

4. ¿Según su criterio, usted cree que se siguen los lineamientos y procedimientos determinados para el área?

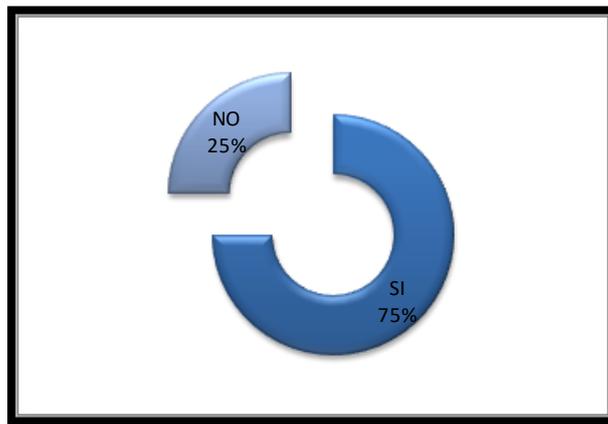
Tabla 9: Tabulación pregunta 4

Alternativas	Frec. Absolutas	Frec. Relativas
SI	12	75,00%
NO	4	25,00%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4

¿Según su criterio, usted cree que se siguen los lineamientos y procedimientos determinados para el área?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se puede visualizar que el 75% del personal encuestado sigue los procedimientos establecidos para el área, pero un 25% afirma que no, esto se debe a que existen momentos en los cuales, para cumplimentar los objetivos propuestos para el área, se tienen que omitir algunos de los procedimientos.

5. ¿Se emiten las correspondientes órdenes de compra para todas las operaciones del área?

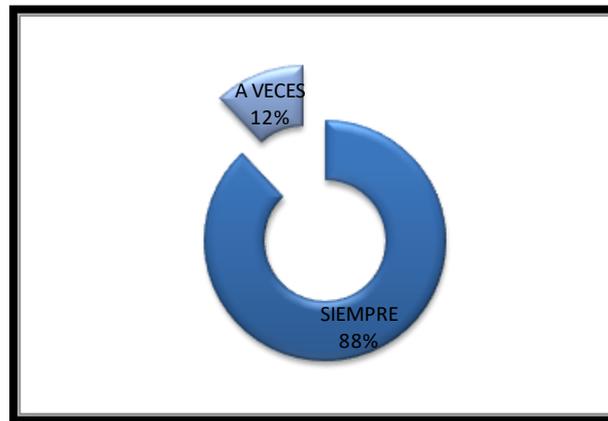
Tabla 9: Tabulación pregunta 5

Alternativas	Frec. Absolutas	Frec. Relativas
SIEMPRE	14	88,00%
A VECES	2	12,00%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5

¿Se emiten las correspondientes órdenes de compra para todas las operaciones del área?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Como se muestra en el gráfico, el 88% del personal encuestado afirma que se emiten órdenes de compra por cada operación, por otro lado, el 12% afirma que a veces, esto es debido a que la firma cuenta con proveedores principales como Toyota Argentina S.A. que para realizar alguna compra no se necesita emitir orden de compra.

6. ¿Todas las órdenes de compra del área están debidamente autorizadas?

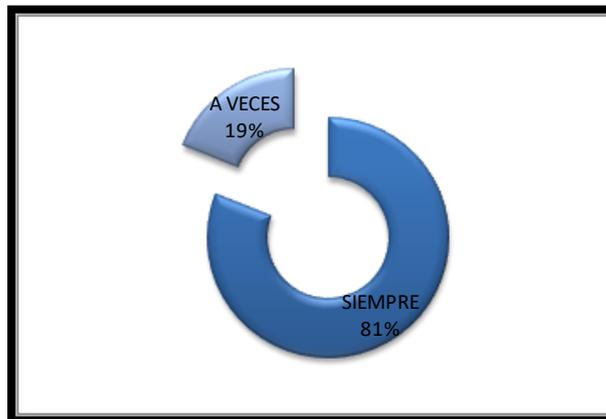
Tabla 10: Tabulación pregunta 6

Alternativas	Frec. Absolutas	Frec. Relativas
SIEMPRE	13	81,00%
A VECES	3	19,00%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6

¿Todas las órdenes de compra del área están debidamente autorizadas?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se puede apreciar que un 81% de las órdenes de compra se autorizan. El 19% de las respuestas restantes corresponden a personal que recientemente fue incorporado y desconoce la operatoria completa del área.

7. ¿Se confeccionan los comprobantes de pago o algún otro documento en el momento en que se recibe la mercadería?

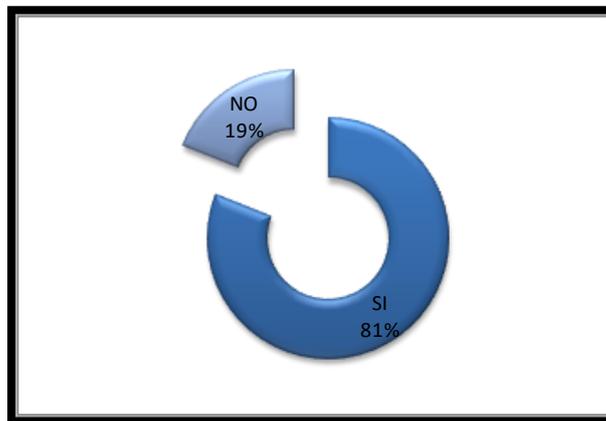
Tabla 11: Tabulación pregunta 7

Alternativas	Frec. Absolutas	Frec. Relativas
SI	13	81,00%
NO	3	19,00%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7

¿Se confeccionan los comprobantes de pago o algún otro documento en el momento en que se recibe la mercadería?



Fuente: Elaboración propia

8. ¿Se elaboran los correspondientes informes al momento en que se reciben los bienes?

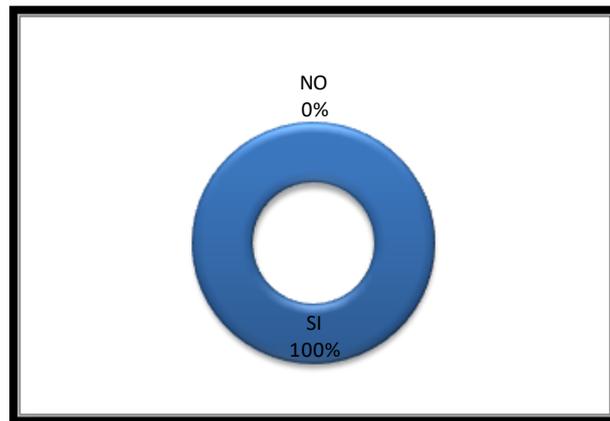
Tabla 12: Tabulación pregunta 8

Alternativas	Frec. Absolutas	Frec. Relativas
SI	16	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8

¿Se elaboran los correspondientes informes al momento en que se reciben los bienes?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Como se puede apreciar, el 100% de los encuestados respondió se elaboran un documento un documento al momento de recepción de la mercadería, en este caso el documento corresponde a la guía de recepción.

9. ¿Se revisan y verifican los bienes recibidos en el momento de su recepción?

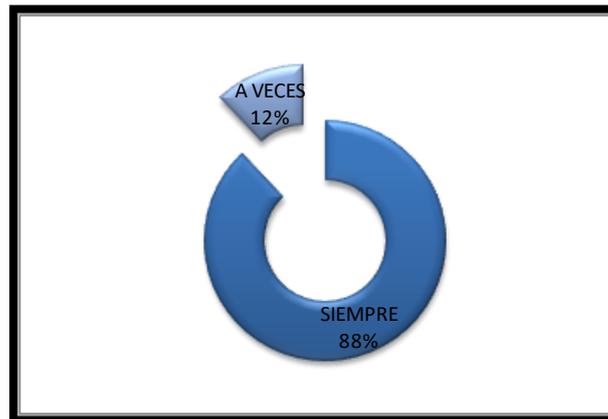
Tabla 13: Tabulación pregunta 9

Alternativas	Frec. Absolutas	Frec. Relativas
SIEMPRE	14	88,00%
A VECES	2	12,00%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9

¿Se revisan y verifican los bienes recibidos en el momento de su recepción?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Gráficamente se puede ver que el 88% del personal encuestado revisa la mercadería, pero así mismo, existe un 13% que lo hace a veces, esto se debe a que a veces existes ocasiones en que la mercadería no es lo valorada como para que se haga una revisión minuciosa.

10. ¿Se cumple con la premisa de minimizar costos en la selección de la mercadería?

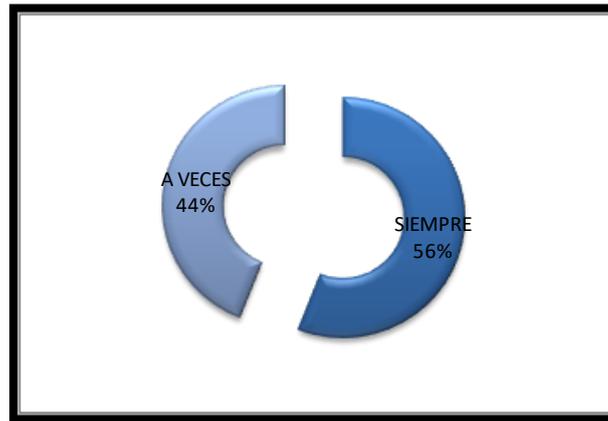
Tabla 14: Tabulación pregunta 10

Alternativas	Frec. Absolutas	Frec. Relativas
SIEMPRE	9	56,00%
A VECES	7	44,00%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10

¿Se cumple con la premisa de minimizar costos en la selección de la mercadería?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

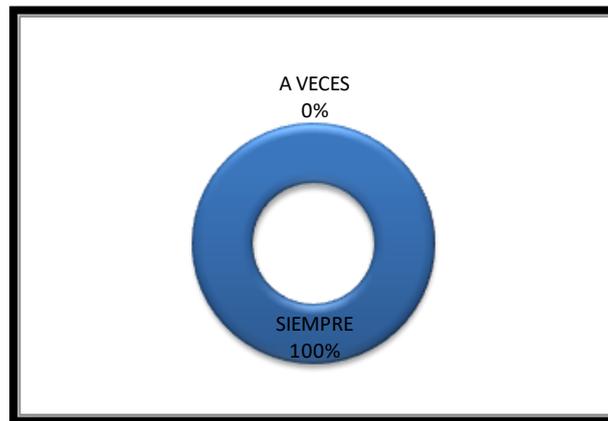
Como lo indica el gráfico, un 56% del personal encuestado trata de minimizar costos cuando se decide realizar una compra, pero hay un 44% que lo hace a veces porque aducen que existen momentos en que no se tienen en cuenta los mínimos costos ya que hay que decidir priorizar entre el cliente y el menor costo de la mercadería.

11. ¿Se lleva un registro para el control del stock de los inventarios existentes?

Tabla 15: Tabulación pregunta 11

Alternativas	Frec. Absolutas	Frec. Relativas
SIEMPRE	16	100,00%
A VECES	0	0,00%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11**¿Se lleva un registro para el control del stock de los inventarios existentes?**

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se aprecia que la totalidad del personal lleva un control del stock de la mercadería existente.

12. ¿Según su criterio usted considera que debería mejorarse el área de compras, así como la funcionalidad de la misma?

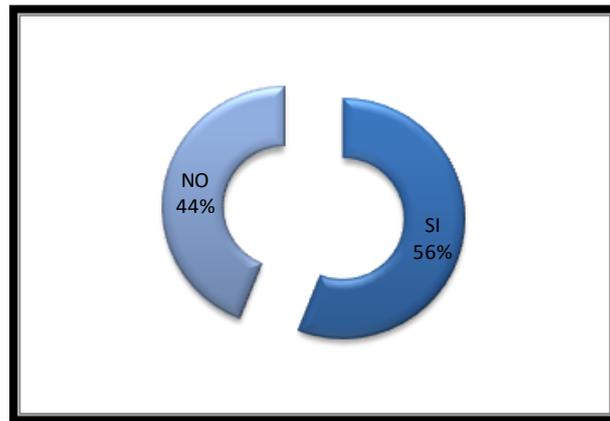
Tabla 16: Tabulación pregunta 12

Alternativas	Frec. Absolutas	Frec. Relativas
SI	9	56,00%
NO	7	44,00%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12

¿Según su criterio usted considera que debería mejorarse el área de compras así como la funcionalidad de la misma?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Como se puede ver en el gráfico, el 56% del personal encuestado está conforme con la funcionalidad del área, pero existe un 44% que no lo está, es por esta razón que se utilizarán los resultados obtenidos en la presente encuesta para la elaboración de una propuesta de mejora que permita eliminar las deficiencias para que el personal este conforme con el área y su funcionalidad.

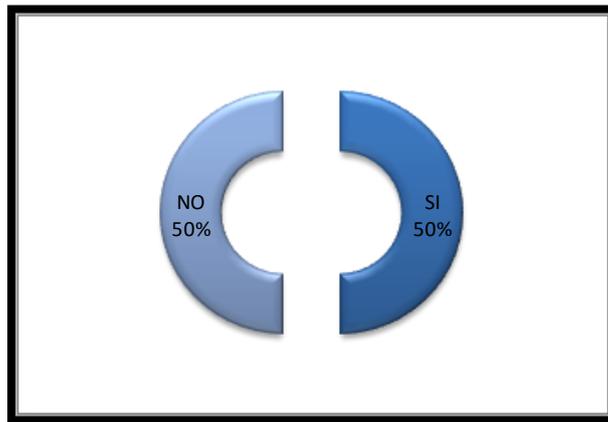
13. ¿El área de compras posee un ambiente adecuado para el correcto desarrollo de sus actividades?**Tabla 17: Tabulación pregunta 13**

Alternativas	Frec. Absolutas	Frec. Relativas
SI	8	50,00%
NO	8	50,00%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13

¿El área de compras posee un ambiente adecuado para el correcto desarrollo de sus actividades?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se visualiza en el gráfico que la mitad de las personas encuestadas piensa que el área de compras cuenta un ambiente apropiado, pero también existe otro 50% que piensa lo contrario.

14. ¿Cómo valoraría al sistema de control interno del área de compras?

Tabla 18: Tabulación pregunta 14

Alternativas	Frec. Absolutas	Frec. Relativas
MUY BUENO	2	15,00%
BUENO	9	55,00%
DEFICIENTE	5	30,00%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Según el gráfico precedente, el 15% de las personas encuestadas afirma que el sistema de control interno del área de compras es muy bueno, la mayoría (55%) afirma que es bueno, y el resto, un 30% dice que el sistema es deficitario. Atendiendo a estos resultados es que se espera, a través de la propuesta, optimizar el sistema de control interno de las áreas mencionadas.

2.10 Análisis de los de los resultados

Controlar las compras y los inventarios es crucial para la empresa, ya que a través de estos controles se consigue establecer en forma efectiva el proceso normal de las actividades diarias de dicha empresa; lo que le permitirá atender oportunamente las necesidades de los clientes alcanzando la consecución de los objetivos y metas planteados y de manera indirecta favorecerá al nacimiento de relaciones comerciales exitosas.

De allí, la trascendencia de que estos controles sean llevados en toda organización de una manera eficaz y asertiva, por medio de un sistema de control

interno que le posibilite a la organización generar a la información confiable y oportuna a corto plazo.

Diagnóstico el sistema de control interno en el proceso de compras de las áreas de repuestos y vehículos.

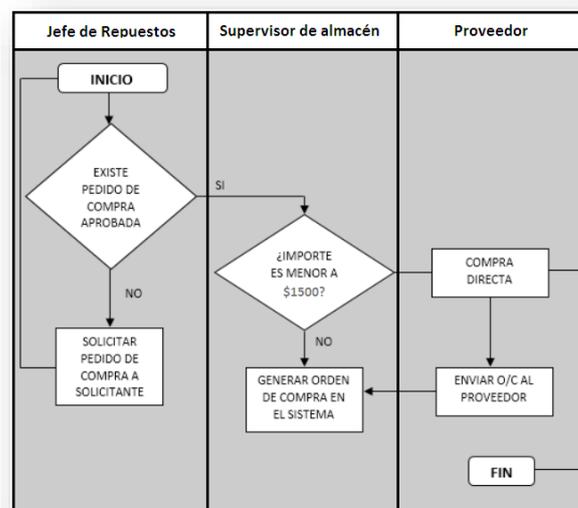
A continuación, se procede a decretar los puntos críticos en el sistema de control interno del proceso de compras de las áreas de repuestos y vehículos de la empresa. Además de la encuesta, se llevaron a cabo diversas inspecciones que permitieron revelar una serie de problemas en el proceso de compras, para ello se detalla a continuación dicho proceso y luego se verán los problemas que se descubren en cada uno de ellos.

Planeación

- Determinar un stock mínimo y puntos de re-pedido.
- Elaborar de un registro de proveedores.
- Estimar en forma global del costo de los bienes adquiridos.
- Separar las funciones en las mencionadas áreas.
- Asignar las respectivas responsabilidades dentro de las mencionadas áreas.

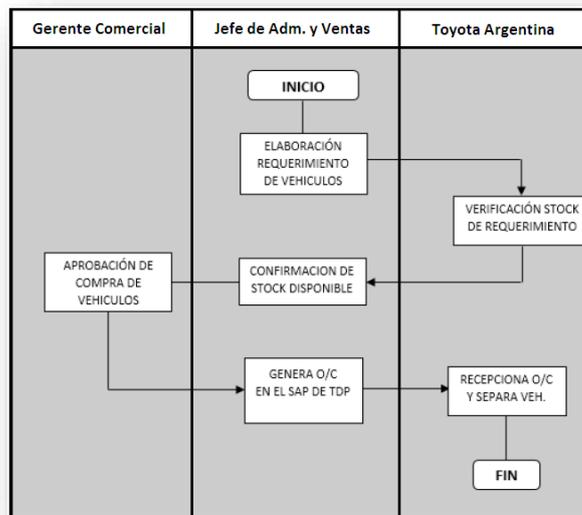
Ejecución

Figura 5: Flujo de actividades del área de compra de repuestos



Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la empresa

Figura 6: Flujo de actividades del área de compra de vehículos



Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la empresa

Control

- Detallar las observaciones, inconvenientes y problemas exhibidos en los procesos de compras.
- Evaluar los procesos y procedimientos instaurados.
- Evaluar los resultados de la compra, costos y condiciones.
- Posterior a detalle de cada proceso de compra en su correspondiente área, se procede a establecer los puntos críticos hallados en cada proceso mencionado.

Puntos críticos encontrados en el proceso de Planeación

- Inadecuado desarrollo del proceso de compras.
- Falta de organización en el área.
- Inadecuada determinación del stock de la mercadería.

- Inadecuada estimación de los costos de la mercadería.

Puntos críticos encontrados en el proceso de Ejecución

- Demoras en la confección y aprobación de las órdenes de compra.

Puntos críticos encontrados en el proceso de Control

- Inadecuada funcionalidad del área.

Capítulo 3

Análisis de la Rentabilidad

3. Introducción

En el presente capítulo se presenta el análisis de la situación financiera de la empresa, a través del cálculo de los principales ratios de rentabilidad, para visualizar la relación existente entre la rentabilidad y la correcta administración de las compras en los períodos 2013; 2014 y 2015.

Primeramente, se expondrán los conceptos más relevantes y los principales ratios para la determinación de la rentabilidad de la empresa.

3.1 Concepto de rentabilidad

En sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori (Pérez, 2005).

Niveles de análisis de la rentabilidad empresarial

Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere (Pérez, 2005):

1. Primer nivel de análisis conocido como rentabilidad económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.
2. Segundo nivel, la rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la económica siempre que esta última sea superior al coste medio de la deuda, y como reductor en caso contrario (Pérez, 2005).

3.2 Ratios específicos de la situación económica

Rentabilidad del Activo Operativo.

Mide la rentabilidad de todos los activos que están afectados a generar los recursos operativos o activos fijos de la empresa.

Fórmula:

$$Rentabilidad\ Operativa\ (RAop) = \frac{Utilidad\ Operativa}{Activo\ Operativo\ (promedio)}$$

Numerador:	Total de Utilidad Operativa.
Denominador:	Valor promedio de Activos fijos (bienes de uso)
Significado:	El resultado indica cuantos pesos se generan de Utilidad ordinaria por cada peso inmovilizado en activos fijos. Mientras mayor sea el resultado de este índice mayor será la rentabilidad.

Rentabilidad Económica o del Activo.

El objetivo de la Rentabilidad económica o del Activo (Re) es la medición del resultado del negocio, con total prescindencia de si los fondos fueron aportados por los propietarios o por terceros, si tienen costo o son gratuitos.

Fórmula:

$$Rentabilidad\ Económica\ (Re) = \frac{Utilidad\ antes\ de\ intereses\ e\ impuestos}{ACTIVO\ (promedio)} = \frac{UAiI}{A}$$

Numerador:	Total de Utilidad antes de Intereses e Impuestos
Denominador:	Valor promedio de Activo
Significado:	El resultado indica cuantos pesos se generan de Utilidad antes de intereses e impuestos por cada peso del total de Activo sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos. Mientras mayor sea el resultado de este índice mayor será la rentabilidad.

Rentabilidad Financiera.

El objetivo de este índice es permitir la determinación del Efecto Palanca (EP), cuyo objetivo es medir la administración financiera en forma aislada, por lo que es necesario excluir los resultados extraordinarios.

Fórmula:

$$Rentabilidad\ financiera\ (Rf) = \frac{Utilidad\ .antes.de.impuestos}{Patrimonio\ .neto(promedio)} = \frac{UAI}{PN}$$

Numerador:	Total de Utilidad antes de Impuestos
Denominador:	Valor promedio del Patrimonio Neto
Significado:	El resultado indica cuantos pesos se generan de Utilidad antes de impuestos por cada peso del total del Patrimonio Neto teniendo en cuenta solamente la financiación con fondos propios. Mientras mayor sea el resultado de este índice mayor será la rentabilidad.

Rentabilidad del Patrimonio Neto.

La Rentabilidad del Patrimonio neto (RPN) mide la eficiencia en la administración de la empresa, es el resultado de la administración del activo (Rentabilidad Económica) y de la estructura de financiación.

Fórmula:

$$Rentabilidad\ del\ Patrimonio\ Neto = \frac{Utilidad\ .Neta}{Patrimonio\ Neto(promedio)} = \frac{UN}{PN}$$

Numerador:	Total de Utilidad Neta.
Denominador:	Valor promedio del Patrimonio Neto.
Significado:	El resultado indica cuantos pesos se generan de Utilidad neta por cada peso del total del Patrimonio Neto. Es en definitiva el resultado de la administración económica y financiera del ente; refleja la retribución del capital aportado por los dueños. Mientras mayor sea el resultado de este índice mayor será la rentabilidad.

3.3 Análisis vertical del estado de resultados

A continuación, se expone el análisis vertical del Estado de Resultados donde se pone de manifiesto cual es la participación o ponderación de cada uno de los rubros respecto del total de Ventas.



Tabla 19: Análisis vertical del estado de resultados

	2012		2013		2014		2015	
Ventas netas	319.073.664	100,00%	567.615.126	100,00%	761.993.376	100,00%	958.018.818	100,00%
Costo de mercaderías vendidas	-276.649.674	-86,70%	-495.553.356	-87,30%	-664.451.616	-87,20%	-826.543.584	-86,28%
Resultado bruto	42.423.990	13,30%	72.061.764	12,70%	97.541.760	12,80%	131.475.234	13,72%
Gasto de comercialización	-24.246.348	-7,60%	-38.666.322	-6,81%	-46.358.586	-6,08%	-55.173.090	-5,76%
Gastos de administración	-8.438.148	-2,64%	-13.009.164	-2,29%	-15.949.050	-2,09%	-24.890.160	-2,60%
Resultado operativo	9.739.494	3,05%	20.386.278	3,59%	35.234.124	4,62%	51.411.984	5,37%
Otros ingresos y egresos	995.952	0,31%	3.569.916	0,63%	6.830.082	0,90%	5.641.044	0,59%
Resultado financiero y por tenencia incluyendo el resultado por cambio en el poder adquisitivo de la moneda	-280.650	-0,09%	-307.542	-0,05%	-1.013.952	-0,13%	171.036	0,02%
Resultado ante de impuesto a las ganancias	10.454.796	3,28%	23.648.652	4,17%	41.050.254	5,39%	57.224.064	5,97%
Impuesto a las ganancias corrientes	-4.021.668	-1,26%	-8.535.738	-1,50%	-14.762.484	-1,94%	-20.169.762	-2,11%
Impuesto a las ganancias diferido	303.132	0,10%	226.170	0,04%	161.682	0,02%	72.900	0,01%
Ganancia del ejercicio	6.736.260	2,11%	15.339.090	2,70%	26.449.452	3,47%	37.127.202	3,88%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Tomando como base el total de ventas de cada ejercicio, se puede afirmar que la utilidad bruta representó un 12,70%, 12,80 y 13,72% respectivamente en cada uno de los periodos analizados.

Tanto los gastos de comercialización como los de administración en promedio se mantuvieron constantes en los tres periodos analizados (alrededor de un 6 % y 13 % del total de las respectivas ventas).

Los resultados financieros negativos representaron un 0,05 %; 0,13 % y 0,02 % del total de las ventas, respectivamente en los tres periodos analizados.

La utilidad neta fue aumentando levemente como porcentaje del total de las ventas (2,70%, 3,47% y 3,88% respectivamente).

3.4 Análisis horizontal del Estado de Resultados

A continuación, se expone la evolución de cada uno de los componentes del Estado de Resultados en los tres periodos analizados:



Tabla 20: Análisis horizontal del estado de resultados

	2012	Variación	2013	Variación	2014	Variación	2015
Ventas netas	319.073.664	77,89%	567.615.126	34,24%	761.993.376	25,73%	958.018.818
Costo de mercaderías vendidas	-276.649.674	79,13%	-495.553.356	34,08%	-664.451.616	24,39%	-826.543.584
Resultado bruto	42.423.990	69,86%	72.061.764	35,36%	97.541.760	34,79%	131.475.234
Gasto de comercialización	-24.246.348	59,47%	-38.666.322	19,89%	-46.358.586	19,01%	-55.173.090
Gastos de administración	-8.438.148	54,17%	-13.009.164	22,60%	-15.949.050	56,06%	-24.890.160
Resultado operativo	9.739.494	109,32%	20.386.278	72,83%	35.234.124	45,92%	51.411.984
Otros ingresos y egresos	995.952	258,44%	3.569.916	91,32%	6.830.082	-17,41%	5.641.044
Resultado financiero y por tenencia incluyendo el resultado por cambio en el poder adquisitivo de la moneda	-280.650	9,58%	-307.542	229,70%	-1.013.952	-116,87%	171.036
Resultado ante de impuesto a las ganancias	10.454.796	126,20%	23.648.652	73,58%	41.050.254	39,40%	57.224.064
Impuesto a las ganancias corrientes	-4.021.668	112,24%	-8.535.738	72,95%	-14.762.484	36,63%	-20.169.762
Impuesto a las ganancias diferido	303.132	-25,39%	226.170	-28,51%	161.682	-54,91%	72.900
Ganancia del ejercicio	6.736.260	127,71%	15.339.090	72,43%	26.449.452	40,37%	37.127.202

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Las ventas totales, se incrementaron en el 2014 (34,24%) para luego seguir aumentando en el 2015 pero en una proporción menor (25,73 %).

Si bien las ventas aumentaron en el 2014, el costo de ventas también se incrementó en la misma proporción, lo que hizo que la ganancia bruta del 2014 y del 2015 se incrementara en ambos períodos un 35% aproximadamente.

Los resultados financieros negativos aumentaron en el 2014 en forma considerable (229,70%) y luego disminuyeron en el 2015 aunque en proporción menor (-116,87%).

Los gastos de comercialización se incrementaron a una tasa constante en el 2014 y 2015 (19% aproximadamente) y los gastos de administración aumentaron un 22,60% en el 2014 y en el 2015 se incrementaron en una proporción considerablemente mayor (56,06%). lo que hizo la utilidad antes de impuestos aumentara a una tasa decreciente de 73,59% en 2014 y un 39,40% en el 2015.

Con respecto a la utilidad neta, ésta aumentó un 72,43% en 2014 y un 40,37% en 2015; se sigue observando un crecimiento de la utilidad a tasa decreciente.

3.5 Aplicación de los principales ratios de rentabilidad

Tabla 21: ROA

Año 2013		Año 2014		Año 2015	
15.339.090	0,18	26.449.452	0,25	37.127.202	0,19
84.599.712		107.293.878		195.276.552	

Tabla 22: ROE

Año 2013		Año 2014		Año 2015	
15.339.090	0,49	26.449.452	0,49	37.127.202	0,47
31.241.880		53.791.332		78.918.528	

Tabla 23: Margen de utilidad

Año 2013		Año 2014		Año 2015	
15.339.090	2,70%	26.449.452	3,47%	37.127.202	3,88%
567.615.126		761.993.376		958.018.818	

Tabla 24: Margen de EBITDA (rentabilidad del activo operativo)

Año 2013		Año 2014		Año 2015	
20.386.278	3,59%	35.234.124	4,62%	51.411.984	5,37%
567.615.126		761.993.376		958.018.818	

Tabla 25: Margen de EBITDA

Año 2013		Año 2014		Año 2015	
22.094.892	3,89%	37.699.692	4,95%	54.143.472	5,65%
567.615.126		761.993.376		958.018.818	

3.6 Interpretación del instrumental

Al hablar del ROA (Rentabilidad del Activo Total), muestra en los 3 ejercicios analizados, un resultado que permite concluir que existe una adecuada gestión de los recursos de la empresa.

En el intento por explicar estos índices se puede decir que los mismos están determinados principalmente por el muy buen nivel de Rotación de Activos con que se cuenta, el cual compensa el bajo Margen. Sin dudas, la palanca en la rentabilidad del Activo es la Rotación.

Asimismo, la evolución muestra que existe un pico del ROA en el Ejercicio 2014, el cual es impulsado principalmente por el aumento en la rotación, que se apacigua en el Ejercicio 2015 volviendo a su nivel anterior, debido al crecimiento del activo, principalmente por el aumento en el stock de bienes de cambio, créditos por venta y bienes de uso, derivados del mayor nivel de actividad de la concesionaria.

En cuanto al ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto), los resultados obtenidos muestran niveles excelentes de recuperación de los montos invertidos por los dueños de la empresa. Estos altos niveles de ROE son determinados por 2 elementos: por un lado, el muy buen nivel de ROA analizado en el párrafo precedente; y por el otro, el correcto uso del apalancamiento financiero para empujar la rentabilidad, lo cual se refleja en un margen de apalancamiento muy alto, determinado fundamentalmente por el bajo costo del endeudamiento que afronta la empresa.

En cuanto a la tendencia del ROE, se ve que se mantiene en niveles casi constantes a lo largo de los ejercicios analizados, lo cual se puede explicar a partir de la administración del apalancamiento, el cual disminuyó hacia el ejercicio 2014 cuando aumentó el ROA y se incrementó en el Ejercicio 2015 cuando este último disminuyó.

El análisis de los índices relacionados con el margen de Motores del Centro S.A. muestra como resultado final un modesto margen de utilidad en los 3 períodos analizados.

Dicho reducido margen tiene su origen en el bajo Resultado Bruto que se visualiza, que puede ser explicado, por el fuerte poder de negociación que tiene el principal proveedor, quien determina casi en su totalidad los precios, los costos y las condiciones de venta de los automóviles, y porque los precios en general, son "comoditizados".

A su vez, en un análisis dinámico, estos indicadores muestran una evolución favorable a lo largo de los ejercicios analizados. De esta manera, las 3 medidas calculadas muestran un importante crecimiento porcentual, impulsado fundamentalmente por una reducción en los Gastos de Comercialización y Administración en el ejercicio 2014 y por una considerable mejora en la administración de los Costos de Ventas en el ejercicio 2015.

Estos resultados nos indican una mejora en el nivel de gestión comercial y operativa de la firma, y un incremento en la capacidad de la empresa para generar fondos.

3.6.1 Diagnóstico

La empresa ha sido superavitaria prácticamente desde sus inicios. Esta tendencia se ha acentuado en los últimos años, principalmente en el período considerado en el presente trabajo (Julio 2012 a Junio de 2015) ya que ha sido la época de auge del sector automotriz en lo que se refiere a ventas. Por lo tanto en los 3 ejercicios considerados, las Ganancias obtenidas han evolucionado positivamente de un año a otro.

Los excelentes resultados de Rentabilidad tanto del Activo como del Patrimonio Neto que muestra la firma, indican en primera instancia, una ordenada gestión de los recursos y una muy buena tasa de recuperación de los propietarios de la firma, fundamentados principalmente por una adecuada Rotación de los Activos y por una correcta utilización del apalancamiento financiero en pos de empujar la rentabilidad hacia arriba.

3.6.2 Pronóstico

Para el desempeño futuro de la compañía sería conveniente reforzar la tendencia que se viene gestando con referencia a los costos de venta y gastos de comercialización y administración, que si bien fueron aumentando en cada uno de los ejercicios sucesivos, este aumento fue a una tasa decreciente, es decir cuando las ventas se incrementaron, los gastos acompañaron esta tendencia pero en una menor proporción, esto permitirá un crecimiento en los márgenes de utilidad y se podría reducir la dependencia de los resultados con respecto a la rotación.

Por todo lo anterior se puede concluir una buena administración de las compras y los gastos influye de manera significativa en la rentabilidad de la empresa, ya que a pesar de que los períodos analizados la utilidad fue aumentando la rentabilidad salvo en el 2014, fue disminuyendo.

Capítulo 4

Propuesta de mejora en el Sistema de Control Interno

4. Introducción

La firma en la actualidad dispone de un sistema de control interno para las distintas áreas, entre ellas se encuentra el área de compras, la cual corresponde al punto de investigación del presente trabajo.

Esta área se divide en dos sectores, vehículos y repuestos, cada uno de estos sectores son manejados por sus respectivos jefes. Dado que los mencionados sectores son manejados en forma separada, se generan puntos deficientes, por lo cual se cree conveniente proponer un mejoramiento para el sistema ya existente.

El mejoramiento consiste en fusionar a los sectores de compras, de manera tal que el área de logística sea la única sección que se encargue de realizar la totalidad de las compras para la empresa.

El departamento de logística, será el que se encargue de agrupar las actividades y ordenar el flujo de productos.

4.1 Carta de control interno

A continuación, se adjunta la Carta de Control Interno en donde se detallan las debilidades de control interno de los circuitos analizados, las posibles implicancias y las sugerencias a la Gerencia.

OBSERVACIÓN/DEBILIDAD	IMPLICANCIA	SUGERENCIA
La empresa no posee un Organigrama actualizado dentro de las áreas de compras	Esto impide delimitar adecuadamente las funciones y asignar responsabilidades con claridad, circunstancia que incide en la calidad del Control Interno del área bajo análisis.	Rediseñar la estructura organizacional del área de compras con un organigrama actualizado, con definición clara de funciones, responsabilidades, autoridad, segregación de funciones, de la empresa. Ver organigrama propuesto Anexo III.



No existe una adecuada segregación de funciones y asignación de responsabilidades en los circuitos analizados.	Esto aumenta el riesgo de cometer errores o fraude y la probabilidad de que sean detectados disminuye.	Se propone aplicar en la compañía una adecuada separación de funciones y asignación de responsabilidades.
No se solicitan cotizaciones a los proveedores en ocasión de cada compra.	Trae como consecuencias mayores costos, menor calidad, peores condiciones de pago, mayores plazos de entrega y/o fiabilidad.	Se recomienda solicitar continuamente cotizaciones a los proveedores y compararlas para elegir la mejor opción.
No existen políticas claras a seguir respecto de la "Mercadería en Tránsito".	En caso de que surja un problema con la mercadería en tránsito, no se podría definir a quien le corresponde la responsabilidad sobre dichos bienes.	Se sugiere definir anteriormente si se contrata bajo el sistema Condición de Origen o Condición Destino.
Inexistencia de políticas definidas respecto a niveles de punto de pedido y volúmenes de compra.	Esto trae como consecuencia el riesgo de comprar mercadería de más que luego no pueda ser vendida, o bien mercadería de menos que no alcance a cubrir la demanda.	Se propone utilizar un sistema de stock mínimo que alerte sobre el momento y la cantidad en que deben realizarse las compras.
No se confecciona un Registro de Seguimiento de Pedidos.	Puede traer como consecuencia la interrupción del giro normal del negocio.	Se recomienda confeccionar un Registro de Seguimiento de Pedidos para asegurar el abastecimiento de los productos de acuerdo con los tiempos establecidos en la Orden de Compra.
No se compara la factura enviada por el proveedor con la Orden de Compra, la Nota de Recepción y el informe de control de calidad.	Su cotejo es indispensable para detectar errores.	Se propone cotejar estos documentos entre sí, para corroborar que no existan errores.

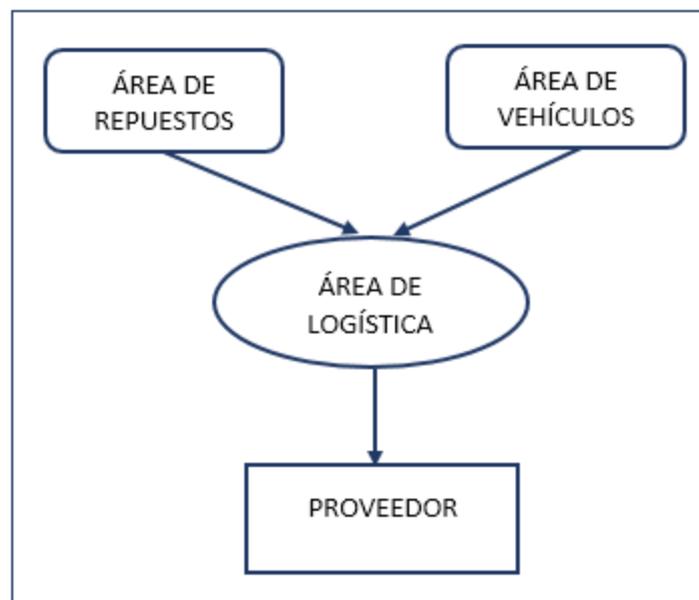


No llevan fichas individuales actualizadas de cada uno de los proveedores.	No llevar registro de la deuda que se mantiene con cada proveedor, puede ser causal de errores o fraudes.	Se aconseja llevar fichas individuales actualizadas de cada uno de los proveedores para conocer la situación en la que se encuentra la empresa frente a cada uno de ellos y a su vez cotejarlas con resúmenes de cuentas enviados por los proveedores por personas independientes.
Contar con listas de precios actualizadas y autorizadas por personal jerárquico.	No disponer de listas de precios actualizadas lleva a cometer errores en la facturación.	Se sugiere asegurar la actualización diaria de las listas de precio por personal jerárquico.
Se detectó que no todos los Recibos que respaldan pagos a los proveedores están archivados.	En caso de que el proveedor reclame el pago de una determinada factura, sin los Recibos no se puede demostrar al proveedor que ya se le ha abonado. Con lo cual se estaría duplicando el pago de un pasivo.	Se recomienda archivar todos los Recibos confeccionados por los proveedores para utilizarlos como constancia de pago.
No se llevan a cabo recuentos físicos periódicos.	Al no realizarse habitualmente dichos recuentos aumenta la probabilidad de no detectar diferencias de stock, que pueden darse por diferentes causas, ya sea robo, falta de registraci3n de ventas, errores en la registraci3n de compras, etc.	Se propone realizar recuentos al menos una vez por mes para detectar diferencias de stock.

4.2 Propuesta para el procedimiento de compras

Todo tipo de adquisición se deberá iniciar con el documento denominado pedido interno, a través del cual el área o sección que solicite la compra, comunicará al departamento de logística el producto que necesite, posteriormente de haber comprobado que no existe stock en almacén. Se procederá de la siguiente manera:

Figura 7: Procedimiento de compras



Fuente: Elaboración propia

4.2.1 Para el área de vehículos

El área de administración de ventas presentaría la solicitud de vehículos requeridos al área de logística, ésta a su vez elaborara el requerimiento de vehículos solicitados y se lo enviaría al Toyota Argentina, este verifica en su stock que vehículos puede proveer.

Toyota Argentina confirmara al área de logística el detalle de los vehículos que a la fecha de solicitud están disponibles, logística generara la orden de compra y se la enviará al gerente de ventas de vehículos para que este la apruebe, una vez aprobada la orden de compra logística realizará el pedido vía sistema, Toyota Argentina recepcionará el pedido y separara las unidades requeridas, de este modo se tendrá

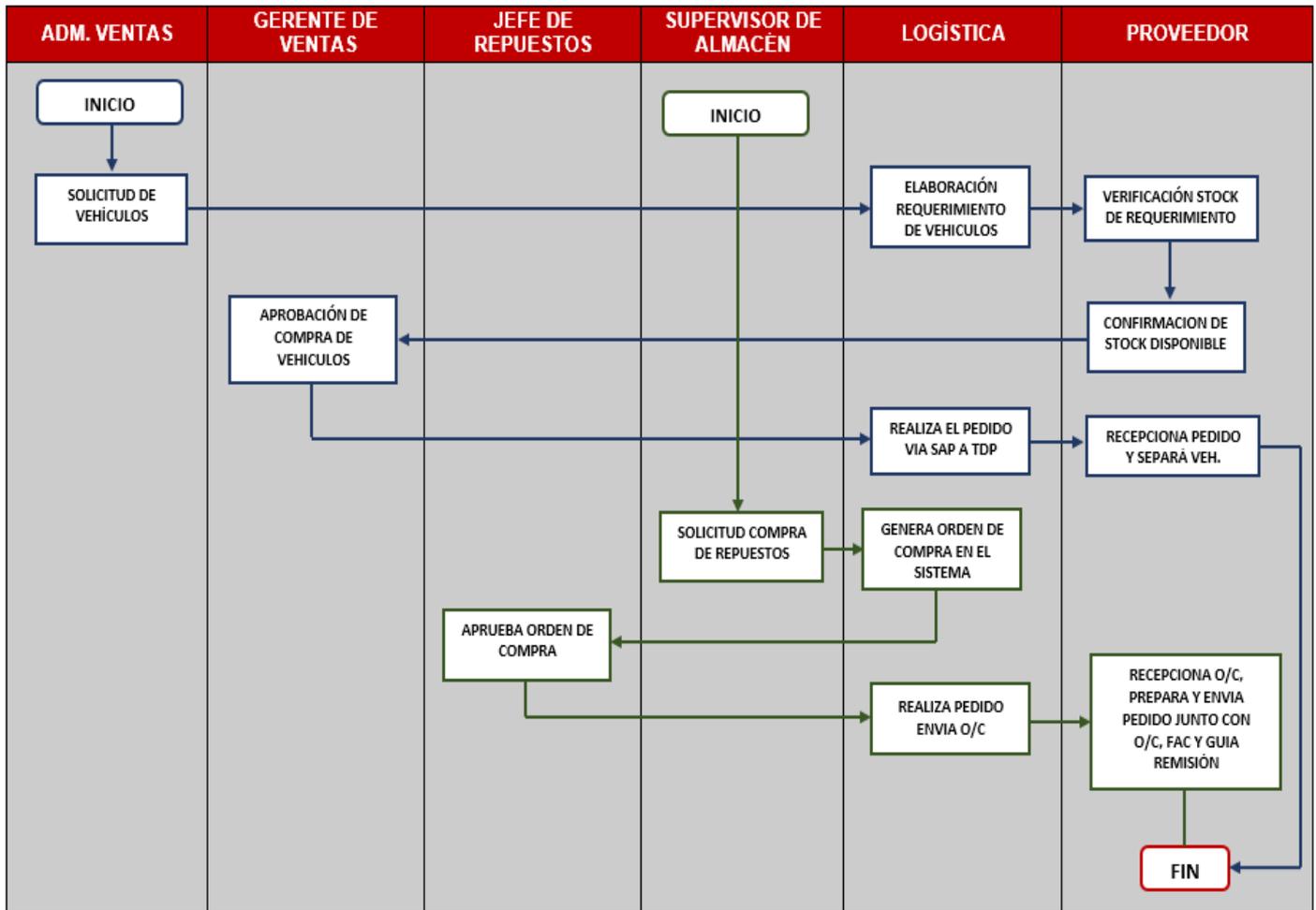
separados los vehículos que se requieren tanto para los clientes que ya separaron sus unidades como para el propio stock.

4.2.2 Para el área de repuestos

El supervisor del almacén de repuestos solicitará la compra de los mismos al área de logística, esta generará en el sistema la orden de compra con los repuestos requeridos y la remitirá al jefe de repuestos para que apruebe la orden de compra, una vez aprobada, el área logística procederá a realizar el pedido al proveedor, el cual recepcionará la orden de compra, preparará y enviará el pedido junto con la orden, la factura y la guía de remisión.

Con lo expuesto anteriormente, se puede apreciar que el proceso de compras tanto de repuestos como de vehículos es afín al que la compañía emplea actualmente, solo que en este caso estamos proponiendo hacer partícipe al área de logística, para que por medio de ella se efectúen todas las compras que realice la empresa.

Figura 8: Propuesta de flujo de actividades para el área de compras



Fuente: Elaboración propia

4.3 Políticas para el área de Compras

A partir del momento de la incorporación de las mejoras al sistema de control interno de la empresa, la función de compras es la responsable de:

- Generar las respectivas órdenes de compra.
- Registrar las compras que efectúa la empresa.
- Registrar los contratos que realice la empresa.
- Llevar un registro exacto de las compras en proceso.
- Realizar un seguimiento de las entregas pendientes.
- Seleccionar a los proveedores y evaluar su desempeño.
- Llevar un registro de averías descubiertas en los productos adquiridos.
- Registrar y realizar un seguimiento de las devoluciones de productos.
- Confeccionar notas de reclamo a los proveedores.
- Apoyar a la administración en la toma de decisiones.
- Rendir cuentas de la gestión de cada responsable.

4.4 Estrategia de compras

Es fundamental, para optimizar los procesos de compras en la empresa, se logren alianzas con los proveedores Lograr alianzas con los proveedores mediante:

- La negociación de los precios de los productos adquiridos.
- Colaboración con el proveedor para lograr costos más bajos (cotización, entrega).
- Estrechar relaciones de negocios a través del intercambio de información y experiencias.

- Llevar a cabo convenios para garantizar la calidad de los productos con los respectivos proveedores.

4.5 Aplicación de la propuesta

Las compras se corresponden con pedidos y/o requerimientos concretos de los clientes internos del área (Taller y Mostrador), ésta se inicia con el documento de requisición de compras (orden de compra), que realiza el proceso de planeación en la gestión de inventario, (teniendo en cuenta las estimaciones y predicciones de la demanda y la capacidad instalada de la empresa).

Se revisa que el mencionado documento este bien confeccionado, si no lo está, se devuelve para su corrección (códigos, descripciones, cantidades a comprar, en forma clara) al encargado en planeación de inventarios, puntualizándole cuales son las inconsistencias.

Si se cumple con todos los requisitos solicitados, se procede a seleccionar que proveedor que más convenga. Aquí es donde concurren a la escena las políticas de selección de proveedores, las cuales debe precisar con antelación la empresa, el gestor de compras debe cotizar con varios proveedores y evaluar, cual es el que brinda mejores condiciones de venta.

Se pasa entonces a la fase de negociación, en esta se debe establecer comunicación con el proveedor y negociar, consiste en establecer las condiciones de venta y entrega del producto.

Con los datos de las estimaciones y predicciones de la demanda se pueden programar compras para un lapso determinado, debido a que se tiene conocimiento del movimiento de los productos través del tiempo; en estos casos se pueden llegar a establecer alianzas estratégicas con los proveedores, en donde se logren mejores precios, líneas de crédito y condiciones de entrega.

Uno de los objetivos primordiales de esta fase de negociación es, procurar lograr alianzas con los proveedores.

Una vez que se llega a un acuerdo se cierra el trato y se procede a la cancelación del producto; siempre es mejor obtener del proveedor planes de financiamiento sin que se generen costos financieros. Luego, se archiva copia de la cancelación y se envía un reporte de la compra y fecha de entrega del producto al encargado de inventario para actualizar el sistema y prepara el depósito para la recepción.

Después se procede al despacho del producto por parte del proveedor, el cual, dependiendo las condiciones de venta negociadas, puede ser entregado en el depósito de la empresa o al transporte de abastecimiento de la empresa; en ambos casos el proveedor debe entregar el producto y la documentación que avale dicha compra, además proporcionar copias de dichos documentos a la empresa.

Hasta ese punto se puede evaluar al proveedor, puesto que dependiendo de la forma en que se desempeñó en todo el proceso de la compra, y el cumplimiento del contrato negociado, se le puede clasificar ya sea A, B o C, esta clasificación es un factor a tomar en cuenta, para futuros negocios con el proveedor.

4.6 Optimización del proceso de compras

Importancia de los roles

Con el objeto de agilizar el proceso, debe existir autonomía del encargado o jefe de logística en función de los requerimientos de la empresa.

Dar un servicio

Potenciar la orientación de la función de compras a la prestación de servicios al cliente, para ello se tiene que establecer acuerdos de nivel de servicio.

Agilidad en los procesos

Es indispensable la agilidad en la actuación del día a día mediante la simplificación de procesos y eliminación de duplicidad de controles.

Automatización

Automatizar las labores repetitivas y de intercambio. Así como la información con los clientes internos y proveedores, sin dejar de lado la optimización del uso de herramientas informáticas e internet.

Optimizar la tercerización

La tercerización es clave para el negocio. Se tendrá que identificar qué es lo que se sabe y se puede hacer, qué es lo que diferencia a la firma. Todo lo demás se puede tercerizar. Es decir, tercerizar las tareas que estén fuera del núcleo de negocio de la organización.

Acceso a la información

Tiene que haber facilidad para el acceso a la información de compras para identificar oportunidades de mejora y así se transforme en un soporte adicional para la toma de decisiones.

Mejora continua

No existe lugar para la autocomplacencia. Se tienen que unificar esfuerzos para impedir el estancamiento y promover la mejora continua, principalmente en costos, calidad y servicio.

Código de ética

Redactar un código de conducta para dejar claro lo que se permite y lo que no. No todo accionar es válido para la consecución de los objetivos propuestos.

4.7 Capacitación del personal

Se considera indispensable llevar a cabo una capacitación del personal, con el objetivo de presentarles la propuesta de mejoras en el sistema de control interno del área de compras; la cual estará encaminada al desarrollo eficaz de las tareas y operaciones dentro del área mencionada, favoreciendo tanto a la empresa como al personal que en ella desarrolla sus actividades.

El capital más significativo dentro de toda empresa, es el capital humano, es decir, sus empleados; dado que ellos constituyen parte del aparato productivo que se hace presente en el desarrollo de todas las actividades que se realizan dentro de la organización.

Con respecto a esto es necesario, que Centro Motor S.A. efectúe eventual y constantemente talleres de adiestramiento respecto de las funciones concretas que tienen relación con las distintas operaciones que realizan dentro de la compañía, así como también permitir al personal conocer con más precisión el desempeño eficiente de sus funciones.

Con este pensamiento, se pretende orientar al personal de la organización, a través de los talleres de adiestramiento que se realizarían específicamente sobre el área de compras, al mejoramiento de sus funciones, a puntualizar las normas que deberían seguirse para mantener un buen control de inventarios y como se debe manejar el stock a fin de minimizar las debilidades existentes dentro del mismo, y alcanzar un aprovechamiento máximo del espacio, logrando efectividad tanto en el control de inventarios, como en la satisfacción del propio personal y de sus clientes.

4.7.1 Objetivo de la capacitación

El objetivo primordial de estos talleres, es capacitar al personal que trabaja dentro de la organización; en el manejo de la propuesta de mejora en el sistema de control interno del área de compras; con el objetivo de optimizar el cumplimiento de sus funciones y el desarrollo óptimo de los procesos.

El adiestramiento que se pretende formalizar, se llevará a cabo a través de charlas y talleres impartidos dentro de la empresa.

Estas charlas y talleres radicarán en la demostración de cómo se debe manejar el control interno del área de compras; a través del aprendizaje audiovisual y les enseñará de manera dinámica como cumplir con las metas planteadas para alcanzar la evolución de la propuesta de mejora.

Tendrán lugar dos veces al año, dentro de las instalaciones de Centro Motor, en donde se dispongan los medios necesarios para realización (sillas, proyector, pizarra,

entre otros materiales de trabajo). Estas charlas se desarrollarán en un tiempo de cinco horas y serán impartidas los días que disponga la empresa.

Los talleres y charlas que se realizarán mostrarán de manera práctica, como el personal debe desenvolverse dentro de la empresa y como debe llevar a cabo el desarrollo de sus diversas actividades y funciones con respecto al manejo de las existencias.

CONCLUSIONES

En las condiciones que actualmente se encuentran los empresarios, se debe considerar al área de compras como un área trascendental para el éxito de cualquier organización, sea esta industrial, comercial o de servicios.

Las organizaciones que se precien de modernas y eficientes, deben tener en cuenta en su estructura formal un Departamento de Compras sobre el que recaigan las funciones de adquirir materias primas, artículos indispensables para la fabricación de los bienes a los que se dedican, o bien de productos terminados para su venta.

Ofrecer los servicios adecuados, poniendo en juego todos los elementos necesarios para conseguirlo (datos estadísticos para evaluar a los proveedores, sistemas de información y concertación de acuerdos y negociaciones con sus proveedores).

Uno de los aspectos primordiales que debe contemplar un empresario en relación al área de compras es el aspecto económico, debido a que esta área debe utilizar de la mejor manera posible los recursos monetarios de la empresa.

Debe hacer un aporte significativo a la productividad de la empresa, comercialización o servicios, por medio de las negociaciones que realice, ya que cualquier ahorro en el costo de las materias primas, servicios o mercancías adquiridas, mejorará la posición competitiva de la compañía (adquisiciones a precios bajos, buenas condiciones de pago, servicios adicionales en mantenimiento o apoyo tecnológico, entre otros).

En consonancia con lo anteriormente manifestado, a través del desarrollo del presente Trabajo Final de Grado se logró reestructurar el sistema de control interno que permitirá reducir las debilidades y riesgos en los circuitos Compras en la empresa Centro Motor S.A.

En relación a este objetivo, se analizó la situación actual de los circuitos estudiados y luego fueron evaluados para detectar las debilidades y fallas de dichos circuitos. Con lo cual, se finalizó, diseñando los circuitos de manera correcta, teniendo en cuenta una adecuada segregación de funciones y asignación de responsabilidades y haciendo referencia a la documentación necesaria para que funcionen eficazmente.

Se debe aclarar, que en función a la orientación estrictamente de gestión del presente trabajo se analizó e investigó sobre las falencias o inexistencia de los mecanismos de control ejecutados por la organización en el giro habitual del negocio en los circuitos que implican aplicación de fondos.

En consecuencia, se plantea la implementación de los circuitos diseñados propuestos en el presente proyecto. De este modo se logrará disminuir los riesgos propios de los circuitos analizados y además otorgará mayor fiabilidad a la información contable.

Como resultado se obtendrá, por una parte, un eficaz resguardo de sus recursos, y por otra, un progresivo incremento de la rentabilidad causado por la existencia de procesos ordenados y sólidos, y de información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

Coopers & Lybrand S.A. (1997). Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO). Díaz de santos SA. Madrid. España

Fowler Newton, E. (1996). Análisis de Estados Contables. Macchi. Buenos Aires. Argentina.

Lattuca A.; Mora C (2004). Manual de auditoría: área auditoría. Informe N° 5. Buenos Aires: FACPCE (Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas). Argentina.

Pérez J. (2005). Análisis de Estados Contables: un enfoque de gestión. Córdoba: UCC

Páginas web

Normas de control interno. Disponible en:

<http://www.mecon.gov.ar/digesto/resoluciones/sigen/1998/aresolsigen107.htm>

Fecha de consulta 7/10/2016

Ley de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Disponible en:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64244/norma.htm>

Fecha de consulta 24/10/2016

Ley de Sociedades Comerciales. Disponible en:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

Fecha de consulta 24/10/2016

Impuestos Internos Ley 24.674. Disponible en:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/38621/texact.htm>

Fecha de consulta 8/9/2016

ANEXOS

Imagen de Inventario.









CENTRO MOTOR S.A.
Subsistema Stock

Hoja: 42

Inventario General Nro. 28 de Fecha 26/06/2015 Suc. 1

Suc.: Casa Central Inventario: 28 Stock: Contac (----)

Reg.	1er Locac.	2da Locac.	Articulo	Ind.	Descripción	ICC	Dto.	Costos			Conteo	
								Repos.	Utl.Cpa.	Dif.Ctos.		
1395	A-08-6-C-08		131013707100	IJ	PISTON SUB-ASSY, W/P	C5	T3	408,36	383,06	-25,30	4	
1396	A-08-6-D-01		800030305600	IJ	ESPEJO RETROV. DER		T3	193,08	180,60	-12,48	1	
1397	A-08-6-D-03		632600501000	IJ	ENGRANAJE TECHO CORR		T3	3.368,37	2.122,50	-1.245,87	1	
1398	A-08-6-D-05		857200209000	IJ	CJTO. MOTOR		T3	2.044,28	1.790,01	-254,27	1	
1399	A-08-6-D-06		838626B20000	IJ	PLACA CIRCUITO ELECT		T3	418,76	113,16	-305,60	1	
1400	A-08-6-D-07		838616B20000	IJ	PLACA CIRCUITO ELECT		T3	454,67	260,81	-193,86	1	
1401	A-08-6-D-08		857200K01000	IJ	REGULADOR		T3	2.059,01	1.017,98	-1.041,03	1	
1402	A-08-6-D-09		333013508000	IJ	ENGRANAJE DIRECTA	E3	T3	1.344,45	1.311,52	-32,93	1	
1403	A-08-6-E-01		735600K121A0	IJ	CINTURON SEGURIDAD		T3	772,42		-772,42	1	
1404	A-08-6-E-06		520406001000	IJ	TAPA PARAGOLPE	E4	T3	365,72	356,76	-8,96	1	
1405	A-08-6-E-07		7322035231B0	IJ	CINTURON SEGURIDAD		T3	1.415,66	1.327,94	-87,72	1	
1406	A-08-6-E-08		333012605000	IJ	DIRECTA CAJA	E3	T3	2.240,93	2.240,93		1	
1407	A-08-6-F-01		879610D64000	IJ	ESPEJO EXTERIOR IZQUIERDO	C2	T3	263,52	257,07	-6,45	1	
1408	A-08-6-F-02		879150K90900	IJ	COBERTOR ESPEJO DER		T3	140,93	137,48	-3,45	2	
1409	A-08-6-G-01		P20560K01000	IJ	MUFFLER CUTTER SM4		B3	334,41	175,35	-159,06	4	
1410	A-08-6-G-02		8796102A6000	IJ	SUBCONJ.ESP.RETR.LH		C3	T3	277,28	277,28		2
1411	A-08-6-G-03		156203701000	IJ	PORTA FILTRO ACEITE		B5	T3	249,43	249,43		4
1412	A-08-6-H-01		8793102B1000	IJ	CRISTAL ESPEJO DER.		D5	T3	463,19	434,49	-28,70	1
1413	A-08-6-H-02		166200R02100	IJ	TENSOR CORREA		T3	783,46	706,62	-76,84	2	
1414	A-08-6-H-04		732200K131B0	IJ	CINTURON SEGURIDAD		D2	T3	772,42	-772,42		1
1415	A-08-6-I-01		879310K13000	IJ	ESPEJO EXT.		C1	T3	273,35	266,65	-6,70	1
1416	A-08-6-I-02		443600K01100	IJ	RESERVORIO DE ACEITE		T3	1.264,34	933,80	-330,54	2	
1417	A-08-6-I-03		843060K02100	IJ	CONTACTO LLAVE LUCES		C2	T3	1.763,22	1.720,04	-43,18	1
1418	A-09-1-A-03		113203007000	IJ	TAPA DISTRIBUCION		C3	T3	1.033,21	1.007,90	-25,31	1
1419	A-09-1-A-04		815700K08000	IJ	FARO STOP		T3	545,49	491,99	-53,50	2	
1420	A-09-1-A-05		6233202231B0	IJ	BURLETE PUERTA		E4	T3	532,10	519,07	-13,03	1
1421	A-09-1-A-05		P2U290801000	IJ	ZOCALO		V2	512,35	480,63	-31,72	4	
1422	A-09-1-A-06		486300K05000	IJ	PARRILLA SUSPENSION		E4	T3	1.538,49	1.443,16	-95,33	1
1423	A-09-1-A-07		623110K05000	IJ	BURLETE PUERTA		T3	636,23	525,17	-111,06	1	
1424	A-09-1-B-01		7432002A10B1	IJ	PARASOL W/ESPEJO		T3	443,95	433,08	-10,87	1	
1425	A-09-1-B-02		743100K570E0	IJ	PARASOL DER.		T3	419,03	306,25	-112,78	1	
1426	A-09-1-B-03		335300K58000	IJ	PALANCA DE CAMBIOS		B3	T3	1.090,99	1.090,99		1
1427	A-09-1-B-04		681511226000	IJ	BURLETE DE GOMA		T3	376,01	213,82	-162,19	2	
1428	A-09-1-B-05		486100K05000	IJ	PARRILLA SUSPENSION		T3	1.538,49	1.387,59	-150,90	1	

Anexo I

EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL AREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA CENTRO MOTOR S.A.

Cargo: _____ Área: _____

Marca con una X la respuesta que usted cree conveniente.

1. ¿El área de compras de la empresa posee un manual de organización y funciones?

a. Si b) No

2. ¿En función a su criterio, usted piensa que el manual de procedimientos está elaborado correctamente?

a. Si b) No

3. ¿El personal directivo informa a los niveles inferiores sobre sus funciones y responsabilidades?

a. Si b) No

4. ¿Según su criterio, usted cree que se siguen los lineamientos y procedimientos determinados para el área?

a. Si b) No

5. ¿Se emiten las correspondientes órdenes de compra para todas las operaciones del área?

a) Siempre b) A veces C) Nunca

6. ¿Todas las órdenes de compra del área están debidamente autorizadas?

a) Siempre b) A veces C) Nunca



7. ¿Se confeccionan los comprobantes de pago o algún otro documento en el momento en que se recibe la mercadería?

a. Si b) No

8. ¿Se elaboran los correspondientes informes al momento en que se reciben los bienes?

a. Si b) No

9. ¿Se revisan y verifican los bienes recibidos en el momento de su recepción?

a) Siempre b) A veces C) Nunca

10. ¿Se cumple con la premisa de minimizar costos en la selección de la mercadería?

a) Siempre b) A veces C) Nunca

11. ¿Se lleva un registro para el control del stock de los inventarios existentes?

a) Siempre b) A veces C) Nunca

12. ¿Según su criterio usted considera que debería mejorarse el área de compras así como la funcionalidad de la misma?

a. Si b) No

13. ¿El área de compras posee un ambiente adecuado para el correcto desarrollo de sus actividades?

a. Si b) No

14. ¿Cómo valoraría al sistema de control interno del área de compras?

a. Muy Bueno

b. Bueno

c. Deficiente

d. Malo



Anexo II

CUESTIONARIO PARA LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

Los siguientes cuestionarios adjuntados son utilizados para el análisis del sistema de control interno de los principales circuitos de la empresa “XX Distribuciones SA”.

Nº	EXAMEN DE CONTROLES	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Se encuentra la sección Compras separada de: — Recepción? — Almacenes? — Cuentas por pagar? — Contaduría —Pagos?	X X	X X		Compras se encuentra separada de Recepción y de Almacenes, pero no se encuentra separada de Cuentas por pagar y de Contaduría-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 realiza compras únicamente a base de solicitudes firmadas por funcionarios autorizados?		X		
5	Se solicitan 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			
8	¿Están ellas, debidamente autorizadas?		X		
9	Los formularios de órdenes de compras, ¿están prenumerados por imprenta?	X			
10	¿Se envían copias a Contaduría; Recepción; y sector solicitante?		X		
11	¿Controlan los sectores aludidos la	X			



	correlatividad numérica?				
12	¿El sector recepción controla eficazmente las unidades recibidas?	X			
13	¿En caso de mercaderías que deben pesarse, la balanza emite el ticket de control?			X	
14	¿Existen notas de recepción?	X			
15	¿Están ellas prenumeradas?	X			
16	¿El formulario de recepción prevé la inserción de las unidades faltantes; sobrantes o con defectos?		X		
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 las mercaderías recibidas?	X			
20	¿Se preparan informes prenumerados 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 mercaderías devueltas?	X			
26	¿Existe un formulario prenumerado que denuncie esa situación?		X		



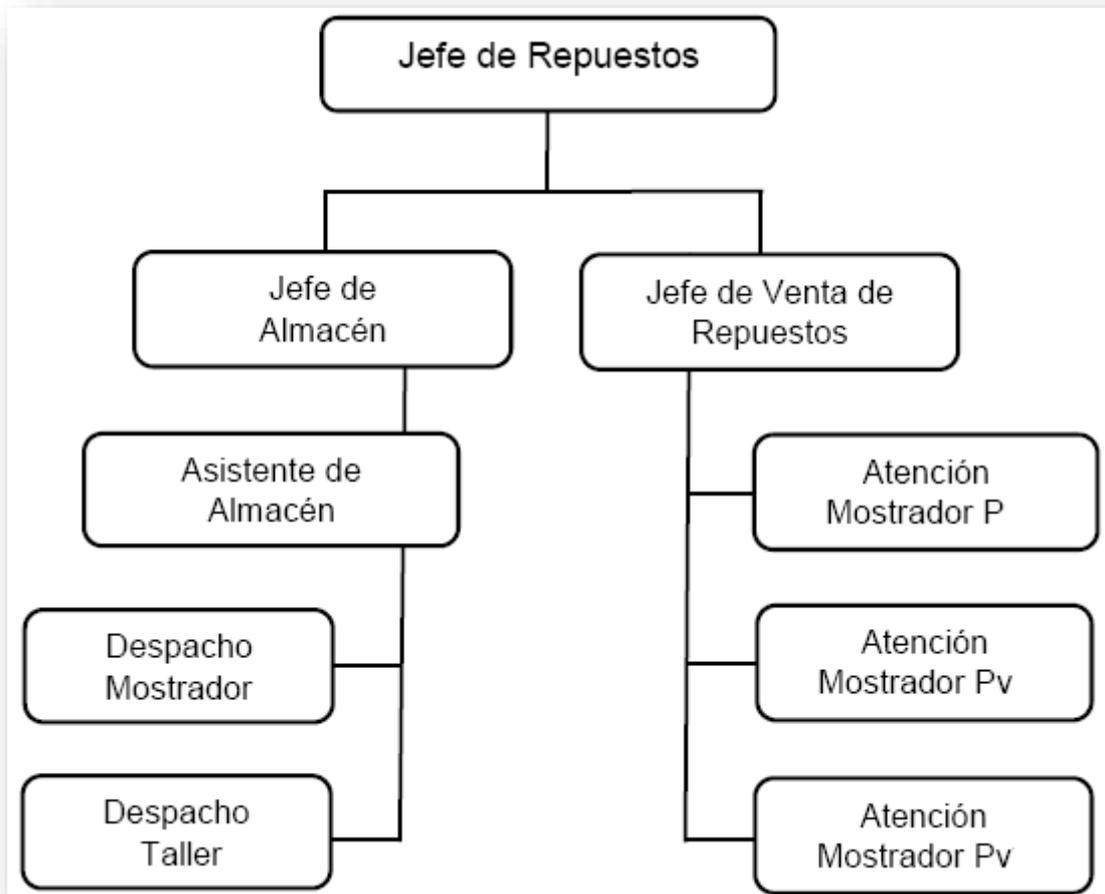
27	¿Se controla la correlatividad numérica?			X	
28	¿Se encuentra "Cuentas por Pagar" separada de "recepción" y "pagos"?		X		Se encuentra separada de Recepción, pero no de Pagos.
29	¿Recibe cuentas por pagar las facturas directamente del proveedor?	X			
30	¿Se controla la factura del proveedor con la orden de compra, la nota de recepción y el informe de control de calidad?	X			
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: — los pedidos no cumplidos? — las órdenes de compra pendientes?	X	X		
34	¿Los archivos de comprobantes correspondientes a operaciones concluidas son adecuados?	X			
35	¿Los procedimientos vigentes aseguran la corrección de las imputaciones?	X			
36	¿Están todos los asientos de contabilidad del área, incluidos los de rutina, debidamente autorizados?	X			
37	¿Se llevan fichas individuales de proveedores?	X			
38	¿Están actualizadas en todo momento?		X		
39	¿Se conciben sus importes con resúmenes de cuenta de proveedores por persona independiente?		X		
40	¿Se concilia periódicamente la suma de saldos de fichas individuales con saldo del Mayor por persona independiente?			X	



41	¿Se investigan las diferencias halladas, corrigiéndose e investigándose las causas que las originan?			X	
42	¿Se promueve la corrección de las causas de diferencias?			X	
43	¿Se llevan registros de proveedores por fecha de vencimiento?		X		

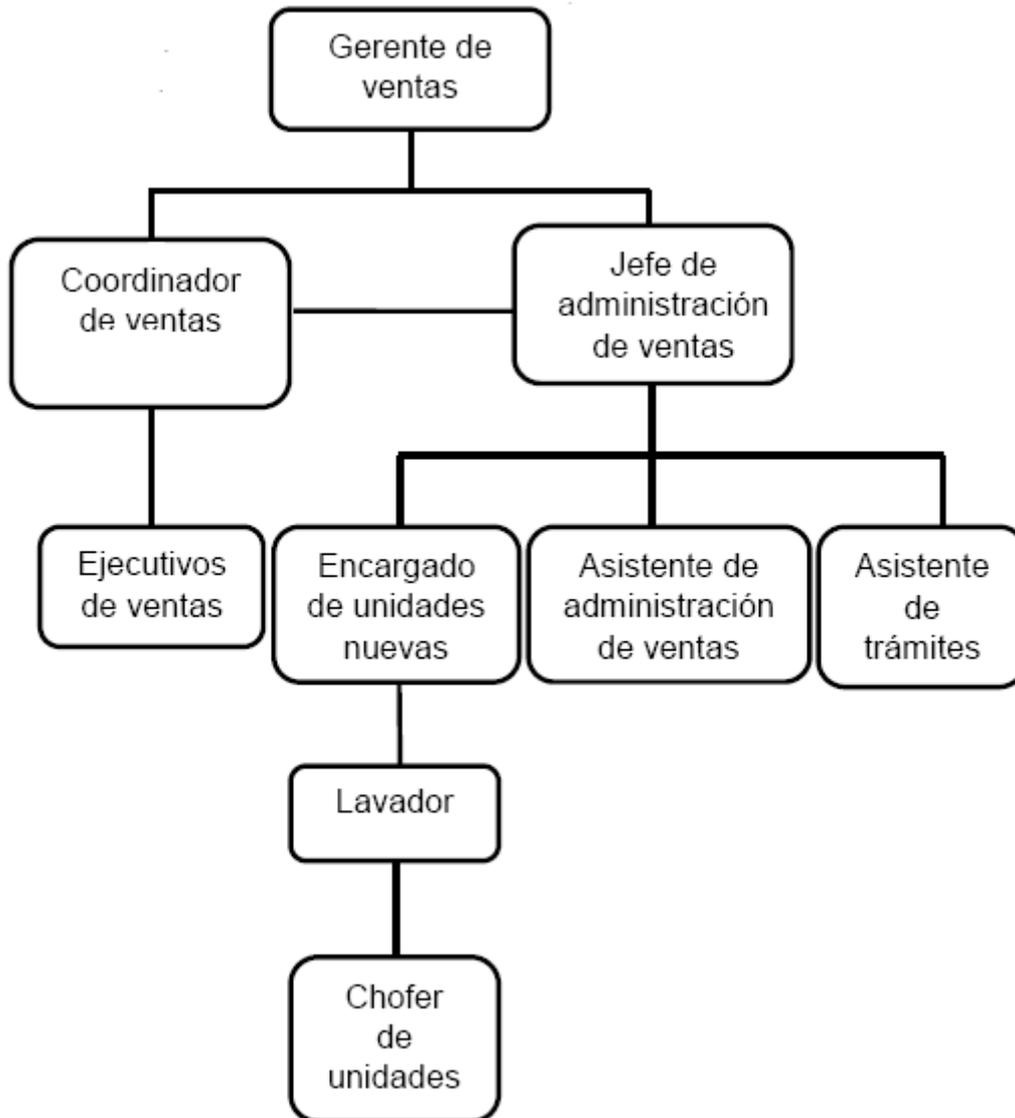
Anexo III

Organigrama Área de repuestos



Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la empresa

Organigrama del Área comercial



Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la empresa