



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO

AERONÁUTICO

Trabajo Final

PROYECTO DE GRADO

*“Ordenamiento financiero, contable y administrativo de una
empresa en marcha”*

CONTADOR PÚBLICO Y LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Alumnas:

- Fulvey Bonzano, Constanza Silvina
 - Mappeli, Antonella Magalí
 - Revelli, Noelia Belén

Tutora:

- Cra. Ropolo, Mariela

Año 2019



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado

“Ordenamiento financiero, contable y administrativo de una empresa en marcha”

Integrantes: Fulvey Bonzano, Constanza Silvina (Lic. En Administración)

Mappeli, Antonella Magali (Contador Público)

Revelli, Noelia Belén (Contador Público)

Profesor Tutor del PG: Ropolo, Mariela

Miembros del Tribunal Evaluador: Ricci, María Beatriz

Roldan, Luis

Presidente:

1er Vocal:

.....
.....



Universidad de la Defensa Nacional
 Centro Regional Universitario Córdoba- IUA
Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.

- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.

- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

..... -

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

ÍNDICE

Título.....	1
Aceptación.....	2
Índice.....	4
Dedicatoria.....	7
Agradecimientos.....	8
Resumen.....	9
Glosario de Palabras.....	10
Introducción.....	13
Marco teórico.....	15

Capítulo I - Presentación de la Empresa

1.-Introduccion.....	39
1.1- Antecedentes Históricos y su Creación.....	39
1.2.-Misión.....	39
1.3.-Visión.....	39
1.4.-Objetivos.....	39
1.5.-Valores.....	39
2.- Estructura y Diseño Organizacional.....	40
2.1.- Estructura Organizacional.....	40
2.2.- Análisis del mercado.....	42
2.3.- El Mercado.....	42
2.4.-Producto.....	44



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

2.4.1- Demanda del Producto.....	45
2.4.2.- Oferta del Producto.....	46
3.- Análisis del Entorno.....	46
3.1- La Competencia.....	46
3.2.- Análisis FODA.....	47

Capítulo II- Análisis y Diagnóstico

1.- Análisis Horizontal y Vertical.....	54
2.- Análisis de los Estados Contables.....	57
2.1.- Análisis de la Situación Financiera de Corto plazo.....	57
2.2.- Análisis de la Situación Financiera de Largo plazo.....	62
2.3.- Análisis de la Situación Económica.....	64
3.- Control Interno.....	67
3.1.- Evaluación del sector de compras.....	67
3.2.- Evaluación del sector de ventas.....	76

Capítulo III - Propuestas de mejoras e implementación

1.- Situación Financiera de Corto plazo.....	86
1.1.- Diagnóstico.....	87
1.2.- Pronóstico y recomendaciones.....	87



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

2.- Situación Financiera de Largo plazo.....	87
2.1.- Diagnóstico.....	88
2.2.- Pronóstico y recomendaciones.....	88
3.- Situación Económica.....	88
3.1.- Diagnóstico.....	89
3.2.- Pronóstico y recomendaciones.....	89
Conclusiones.....	100
Bibliografía.....	104
Anexos.....	105



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado principalmente a mi familia; a mis padres por estar siempre acompañándome en cada momento de la universidad, sin ellos y su apoyo incondicional no podría haber llegado a estas instancias. Gracias por sus palabras de aliento.

Revelli, Noelia Belén.

Quiero dedicarle este trabajo final a mis padres, que me dieron la posibilidad de estudiar una carrera y me apoyaron incondicionalmente, acompañándome y motivándome siempre para alcanzar esta meta tan ansiada. Este gran logro se los debo a ellos.

Fulvey Bonzano, Constanza Silvina.

Mis agradecimientos son en primer lugar a mis padres que me dieron la posibilidad de realizar una carrera universitaria, siempre me motivaron a seguir con el convencimiento de que lo lograría finalmente; a mis amigos que son también parte de mi familia y a mi pareja que es quien hoy me acompaña en esta etapa tan importante de realización personal.

Mappeli, Antonella Magalí.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

AGRADECIMIENTOS

Cra. Ropolo Mariela por su apoyo ofrecido para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de este trabajo final.

Al Instituto Universitario Aeronáutico por haber sido formador de nuestros conocimientos, esenciales para llegar a esta etapa.

Agradecemos a “Tommy & Gina” por abrirnos sus puertas y permitirnos trabajar cómodamente; por la predisposición y colaboración de su dueña para la concreción de esta tesis.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

RESUMEN

A través de este trabajo, queremos proponer soluciones óptimas y estratégicas que permitan revertir la situación de un local comercial de ropa unisex multimarca, llamado “Tommy & Gina”, ubicado en el barrio Villa Domínguez de la ciudad de Villa Carlos Paz.

Es nuestra meta lograr una mejora notable en su situación financiera, económica, contable y administrativa de la misma. De esta manera, aplicaremos todos los conocimientos adquiridos durante nuestra carrera universitaria, alcanzando así poner en práctica la teoría.

El desarrollo de este proyecto, como el estudio en profundidad del local comercial, dotará a su dueña de conocimientos fiables acerca de la situación actual del mismo, refiriéndonos también a su posición económica-contable y financiera, esto además será muy útil en la toma de decisiones.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

PALABRAS CLAVE

Actividades de control: Aquellas medidas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices marcadas por la dirección se llevan a cabo. Las actividades de control son un componente del control interno.

Análisis del mercado: Trata de determinar el espacio que ocupa un bien o un servicio en un mercado específico.

Análisis del entorno: Es el estudio de factores externos o internos que pueden ejercer una influencia sobre la empresa.

Análisis FODA: Es un estudio sobre las debilidades y fortalezas de la empresa, y las amenazas y oportunidades del entorno.

Clientes: Corresponde contablemente a las cuentas por cobrar comerciales que tiene la empresa y que se han originado básicamente por las ventas realizadas al crédito por la misma.

Control interno: El 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. El término "controles" se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno. (Definido en NIA 315.4(c))



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

Documentación de auditoría: Registro de los procedimientos de auditoría aplicados, de la evidencia pertinente de auditoría obtenida y de las conclusiones alcanzadas por el auditor (a veces se utiliza como sinónimo el término "papeles de trabajo"). (Definido en NIA 230.6(a))

Error: Una incorrección no intencionada contenida en los estados financieros, incluyendo la omisión de una cantidad o de una información a revelar.

Estados financieros: Presentación estructurada de información financiera histórica, que incluye notas explicativas, cuya finalidad es la de informar sobre los recursos económicos y las obligaciones de una entidad en un momento determinado o sobre los cambios registrados en ellos en un periodo de tiempo, de conformidad con un marco de información financiera. Las notas explicativas normalmente incluyen un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa. El término "estados financieros" normalmente se refiere a un conjunto completo de estados financieros establecido por los requerimientos del marco de información financiera aplicable, pero también puede referirse a un solo estado financiero.

Estrategia empresarial: Conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización.

Gestión: Se trata de una metodología que pretende sistematizar el desarrollo de la gestión empresarial para el logro de mejores resultados.

Gestión de cobranzas: Consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas. Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende.



Gestión de stock: Regula el flujo entre las entradas y las salidas de existencias de los productos de una empresa. La forma de regular el flujo de entrada es variando la frecuencia y el tamaño de los pedidos que se realicen a los proveedores.

Índices: Son razones que nos permiten analizar los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de una empresa.

Ratios financieros: También llamadas razones financieras, son coeficientes que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación. La relación por división entre sí de dos datos financieros directos permite analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella.

Prueba de controles: Procedimiento de auditoría diseñado para evaluar la eficacia operativa de los controles en la prevención o en la detección y corrección de incorrecciones materiales en las afirmaciones. (Definido en NIA 330.4(b))

Punto de equilibrio financiero: Es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio pues nos permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costes totales o, en otras palabras, el nivel de ingresos que cubre los costes fijos y los costes variables.

Solvencia económica- financiera: Es la capacidad financiera (capacidad de pago) de la empresa para cumplir sus obligaciones y los recursos con que cuenta para hacer frente a ellas, o sea una relación entre lo que una entidad tiene y lo que debe.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizará con datos obtenidos en el local comercial de ropa unisex multimarca, llamado “Tommy & Gina”, ubicado en el barrio Villa Domínguez de la ciudad de Villa Carlos Paz.

La decisión de trabajar en dicho negocio fue puntualmente a pedido de su dueña. El mismo tiene gran facturación mensual que proviene de su clientela fija de hace varios años; sin embargo, éste sólo puede cubrir los costos fijos y no logra cumplir sus obligaciones de pago. Así mismo, no se puede determinar si esto se debe a una inadecuada gestión de cobranza, una mala gestión de inventarios o a decisiones incorrectas de compras (en cuanto a monto, cantidad y momento).

Por lo anteriormente dicho, queremos proponer soluciones óptimas y estratégicas que permitan revertir la situación de dicho negocio, logrando una mejora notable en su situación financiera, económica, contable y administrativa. De esta manera aplicaremos todos los conocimientos adquiridos durante nuestra carrera universitaria, logrando así poner en práctica la teoría.

Objetivo general: “Identificar y analizar aquellos aspectos que imposibilitan el ordenamiento administrativo, contable y financiero de la empresa; y proponer una solución que corrija tales desvíos, diseñando un sistema de control interno que permita lograr así la eficacia y eficiencia de la organización a largo plazo”.

Objetivos específicos:

- Recoger y analizar los datos pertinentes, proponiendo alternativas y sugerencias.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

- Analizar y evaluar la situación económico-financiera del negocio para determinar las falencias que impiden completar el circuito comercial (COMPRAS- PAGOS y VENTAS-COBRANZAS).
- Establecer un sistema de gestión de cobranzas, que permita articular de manera proporcional los plazos en los que se cobran las cuentas corrientes de clientes, con los plazos otorgados por los proveedores para el pago de las compras. De esta manera, lograr cumplir las obligaciones de pago en tiempo y forma.
- Analizar el entorno para conocer la aceptación del nuevo sistema de cobranzas propuesto.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

MARCO TEÓRICO

Análisis de Estados Contables

Objetivo: Establecer el diagnóstico y las perspectivas sobre la situación financiera (corto y largo plazo) y económica de un ente, basado en la información brindada por los estados contables¹.

Análisis Vertical-Horizontal

Análisis de Composición o Vertical²

El mismo consiste en medir la proporción de cada elemento de las Estructuras de Inversión, Financiación y Resultados, sobre un concepto tomado como base.

Analiza la composición porcentual del Balance General y del Estado de Resultados. Consiste en la comparación de una magnitud respecto a otra, de modo de determinar qué peso relativo tiene determinado valor de un componente de los Estados Contables respecto al valor de otro.

En el caso de la Estructura de Inversión se tomará como base 100% el total del Activo. Esta misma base se tomará para la Estructura de Financiación, ya que la sumatoria del Pasivo y del Patrimonio Neto, es igual al Activo. Para la Estructura de Resultados se tomará como base 100% a las Ventas, es decir, todos los elementos ser medirán en proporción a éstas.

¹Pérez, J. O (1998). *Análisis de Estados Contables. Un enfoque de gestión*. Pp. 23-56. Córdoba, Argentina: Universidad Católica de Córdoba.

²Senderovich, I. y Telias, A. *Análisis e interpretación de estados contables*. Pp. 50-65. Ed, Errepar



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

El análisis de las tres estructuras se realiza en tres niveles, partiendo desde lo más general hacia lo más específico. Es decir, comenzamos analizando los componentes globales como los Capítulos, hasta llegar al análisis de las Cuentas, pasando por los Rubros.

Pero se debe tener en cuenta que la división en tres niveles no significa que se pueda utilizar alguno de estos en forma aislada, el análisis debe incluirlos a los tres, solamente que en algunos componentes, debido a su importancia, se debe profundizar más que en otros.

1. Estructura de Inversión

Se toma como Base para calcular la proporción de cada componente el Activo Total. Es decir que el Activo representa el 100%.

a. Primer Nivel: determinar el grado de liquidez e inmovilización del Activo, analizando la participación porcentual del Activo Corriente y No Corriente sobre el total del Activo.

b. Segundo Nivel: se analizan dentro del Activo Corriente y No Corriente, la participación porcentual, de cada uno de los Rubros que los componen, sobre el total del Activo.

i. Activo Corriente: el análisis brinda información referida a la disponibilidad de fondos, financiación de las ventas y niveles de inventarios, al determinar la participación de los rubros disponibilidades, inversiones, créditos y bienes de cambio.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

ii. *Activo No Corriente*: este análisis brinda información sobre la participación de la inversión inmovilizada en la empresa. Es decir, en qué se ha invertido dentro del Activo inmóvil.

c. *Tercer Nivel*: se analizan particularmente los distintos rubros, determinando la participación de cada una de las cuentas que los componen.

2. Estructura de Financiación ³

En este caso también se tomará como Base el total de Activo, la sumatoria de las dos fuentes de financiamiento Pasivo y Patrimonio Neto, es igual al Activo; por lo tanto en lugar de tomar la suma de éstas, para simplificar se toma la misma base que en la Estructura de Inversión.

a. *Primer Nivel*: brinda información referida a la proporción en que la empresa se ha financiado con capital propio y con fondos de terceros.

b. *Segundo Nivel*: se analiza el endeudamiento de Corto y Largo Plazo, midiendo la participación del Pasivo Corriente y No Corriente, y los rubros que forman parte de los mismos. Asimismo se debe desagregar la composición de la fuente de financiación propia, el Patrimonio Neto.

c. *Tercer Nivel*: determinar la participación de las distintas cuentas que conforman el Pasivo.

³ y ⁴ Senderovich, I. y Telias, A. Análisis e interpretación de estados contables. Pp. 62-79. Ed, Errepar



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

3. Estructura del Resultado del Ejercicio ⁴

En este caso se tomará como Base, para medir la participación de los distintos componentes, a las Ventas. Por lo tanto Ventas es igual a Base 100%.

a. Primer Nivel: se analiza el margen de ganancia bruta y neta sobre las ventas. Se busca definir el nivel de rentabilidad de ambos casos.

b. Segundo Nivel: se determina la participación porcentual del resultado ordinario y el extraordinario sobre las ventas, a fin de proyectar los resultados que esperamos se repitan en el futuro y segregar los que revisten el carácter de extraordinarios, por lo que no se espera su ocurrencia frecuente en el futuro. También analizamos si la rentabilidad de la empresa se encuentra centrada en la actividad principal, la actividad de apoyo o la actividad financiera, es decir, la incidencia en el resultado obtenido en el ejercicio, de estas actividades.

c. Tercer Nivel: establecer la participación porcentual respecto a las ventas de los Gastos de Administración, Comercialización y Resultados Financieros, como así también de las cuentas más representativas dentro de los mismos.

Análisis de Tendencia u Horizontal

Consiste en observar los valores que asumen los componentes de los Estados Contables a través del tiempo, determinando así su evolución o tendencia, con el objeto de descubrir las relaciones que los vinculan y las diferencias y semejanzas entre dichos valores.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

Para esto se deben utilizar los Estados Contables Comparativos entre dos o más períodos; analizando las *tendencias* en los mismos.

La fórmula de cálculo es:

$$\left[\frac{\text{Monto del Rubro o Cuenta (año bajo análisis)}}{\text{Monto del Rubro o Cuenta (año base)}} - 1 \right] \times 100$$

Análisis de la Situación Financiera de Corto Plazo

El objetivo consiste en determinar la capacidad del ente para hacer frente a sus obligaciones en un periodo de tiempo que comprende hasta un año.

Aquí nos centramos en el análisis del Activo corriente y del pasivo corriente, su composición y evolución. Si la Empresa no cuenta con los fondos necesarios es posible que:

- a) *Se desaprovechen oportunidades de negocio.*
- b) *Existan dificultades para hacer frente a las obligaciones y*
- c) *Entre en cesación de pagos.*

Por otra parte un exceso de recursos para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo genera un costo de oportunidad.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

Instrumental de Análisis

- Liquidez

A través del índice de liquidez corriente, se pretende brindar una idea aproximada de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos de corto plazo.

Nos indica por cada peso que se adeuda en el corto plazo, cuantos pesos se cuentan para hacer frente a dichas obligaciones.

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Para evaluar el ratio de liquidez corriente, hay que analizar por una parte, su comportamiento a través del tiempo en la empresa y fundamentalmente tener en cuenta la composición y velocidad en los flujos de ingresos y egresos de los componentes del índice.

- La liquidez seca

Esta relación es más exigente que la anterior, ya que solo toma los activos más líquidos.

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Bienes de Cambio}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **Perspectiva dinámica del análisis financiero:**

A) Antigüedad de Bienes de Cambio

Aquí se trata de considerar principalmente la velocidad de los flujos de ingreso y egresos.

Definimos en primer lugar a la Rotación de Mercaderías como la relación:

$$\text{Costo de Ventas} / \text{Saldo Promedio de Mercaderías}$$

Nos muestra la cantidad de veces que dentro de un lapso determinado se vende el stock de mercaderías.

$$\text{Rotación} = \text{Unidades vendidas} / \text{Stock}$$

Otra forma es expresar el mismo concepto a través del tiempo:

$$\text{Antigüedad de Bienes de Cambio} = \frac{\text{Período}}{\text{Rotación}} = \frac{\text{Período} \times \text{Saldo Promedio de Bienes de Cambio}}{\text{Costo de Ventas}}$$

A través de este índice se pretende determinar cuál es la demora promedio desde que los bienes de cambio ingresan a la empresa hasta que son vendidos.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

B) Antigüedad del crédito por ventas

A través de la antigüedad de créditos por ventas, se pretende determinar el plazo promedio que tienen las cuentas a cobrar, como una aproximación al tiempo que tarda, desde que se efectúan las ventas a crédito hasta que son cancelados los compromisos por los clientes.

$$\text{Antigüedad de Créditos por ventas} = \frac{\text{Período Rotación Deudores}}{\text{Período} \times \frac{\text{Saldo Promedio de C. por ventas}}{\text{Ventas a crédito} + \text{IVA}}}$$

Normalmente el cociente está basado en las ventas a crédito, ya que incluye los últimos saldos y son los que más interesan.

Interpretación: Es un importante indicador de gestión, para conocer como están pagando en general los clientes. Si comparamos el plazo que otorga la empresa a sus clientes, con la antigüedad de créditos nos indica el desfase que estaría produciéndose en la gestión de cobranzas.

C) Plazo de cobranzas ventas

A través de este ratio se establece en cuanto tiempo se cobran las ventas totales.

$$\text{Plazo de cobranza Ventas} = \frac{\text{Período} \times \text{Saldo Promedio Créditos por ventas}}{\text{Ventas Totales} + \text{IVA Ventas}}$$

D) Ciclo Operativo Bruto

Con este indicador podemos establecer los días que se demora, desde que la mercadería o la materia prima ingresa al depósito de la empresa hasta que se vende (antigüedad de bienes de cambio) y luego hasta que se cobra.

$$\text{Ciclo operativo bruto} = \text{Plazo cobranza de las ventas} + \text{Antigüedad de Bienes de Cambio.}$$

Cuando la empresa vende únicamente de contado, este ciclo corresponde a la antigüedad de bienes de cambio.

E) Antigüedad de Proveedores

Con este ratio se pretende determinar el plazo promedio que tienen las deudas comerciales, como una aproximación al tiempo que tarda, desde que son efectuadas las compras a crédito hasta que se cancelan los compromisos con los proveedores.

$$\text{Antigüedad Proveedores} = \frac{\text{Periodo} \times \text{Saldo Promedio Proveedores}}{\text{Compras a crédito} + \text{IVA compras a crédito}}$$

F) Plazo pago compras

Con este indicador se establece cuanto se tarda en pagar las compras totales.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

$$\text{Plazo pago compras} = \frac{\text{Periodo x Saldo Promedio Proveedores}}{\text{Compras totales + IVA compras totales}}$$

G) Ciclo Operativo Neto

La brecha que arroje el ciclo operativo neto deberá cubrirse con capital corriente, para que la empresa pueda operar financieramente.

$$\text{Ciclo Operativo Neto} = \text{Ciclo operativo Bruto} - \text{Plazo pago Compras}$$

H) Rotación del Capital Corriente

Este ratio nos permite ver como los cambios en el nivel de actividad, generan necesidades distintas de capital corriente.

La utilidad del ratio radica en compararlo a través del tiempo, ya que si el mismo aumenta, estará indicando que se cuenta con menos capital corriente con relación a las ventas.

$$\text{Rotación del capital corriente} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital corriente promedio}}$$

Donde: $\text{Capital corriente} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo Corriente}$



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

Análisis de la Situación Financiera de Largo Plazo

A través del análisis de la situación financiera de largo plazo, queremos determinar cuál es la posición que tiene la empresa para hacer frente a sus compromisos de largo plazo.

Existen dos aspectos principales a tener en cuenta para este análisis, que son:

a) La estructura Patrimonial

$$\text{Recursos} = \text{Activo}$$

$$\text{Financiación} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio Neto}$$

Analizar el tipo de recursos con que se cuenta, sirve para considerar su flexibilidad financiera y adicionalmente, conocer si la composición del activo resulta adecuada con el fin de llevar adelante las actividades.

La fuente de financiación resulta de interés a los efectos de evaluar quienes son los que asumen los riesgos y si la combinación adoptada es beneficiosa.

b) La generación de resultados

A largo plazo los beneficios y la rentabilidad son algunos de los indicadores más importantes y fiables del potencial financiero disponible.

Así como a corto plazo lo fundamental era la liquidez, en el largo plazo hay que introducir la variable resultados como una de las claves de este análisis.

Instrumental de análisis

- Endeudamiento

El financiamiento puede lograrse a través de dos vías, el pasivo o el patrimonio neto.

Este ratio nos indica por cada peso de recursos propios aportados a la empresa, cuantos de capital de terceros se emplearon.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

- Meses de Venta del Pasivo

Otra manera de medir el endeudamiento es obtener los **meses de venta del pasivo**, esto se obtiene dividiendo el monto del pasivo por la venta promedio mensual. Esta medida nos da la magnitud respecto al nivel que alcanza la deuda medida en meses de ventas.

$$\text{Meses de venta del Pasivo} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Venta Promedio Mensual}}$$

- Inmovilización

Con la inmovilización intentamos medir el grado de inflexibilidad de los recursos de la empresa. La importancia desde el punto de vista financiero radica en que en la medida que la proporción de activos no corrientes sobre el total del activo resulte mayor, ello le otorga menores posibilidades para disponer de sus bienes en cualquier momento.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

$$\text{Inmovilización} = \frac{\text{Activo No corriente}}{\text{Activo}}$$

Este indicador nos muestra el % de activo que se encuentra inmovilizado.

- **Financiación de la Inmovilización**

En general se considera que la forma menos riesgosa de financiar los activos no corrientes es a través de recursos propios, o de lo contrario, con deuda a largo plazo.

$$\text{a)} \quad \text{Financiación de la inmovilización I} = \frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Activo No corriente}}$$

Si este índice resulta inferior a la unidad, significa que el PN no alcanza para financiar a la totalidad del Activo No Corriente, entonces debemos calcular la siguiente relación:

$$\text{b)} \quad \text{Financiación de la inmovilización II} = \frac{\text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo No corriente}}{\text{Activo No corriente}}$$

En este caso, si el índice fuera mayor a 1 indicaría que la totalidad del activo no corriente puede ser financiada mediante recursos propios y deuda a largo plazo. Por el contrario, si es inferior a 1, la situación anterior no ocurriría sino que una porción del activo no corriente sería financiada con pasivos exigibles en el corto plazo.

De soportarse parte del Activo No Corriente con pasivos de Corto Plazo, en principio significaría un riesgo financiero, sabiendo la lentitud que en el retorno de fondos tienen este tipo de activos. Una situación de este tipo puede afectar el



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

equilibrio financiero del ente y su capacidad para hacer frente a sus pasivos exigibles.

Análisis de la Situación Económica

Cuando analizamos la situación económica de una empresa, intentamos determinar su capacidad para generar resultados.

Los usuarios de los estados contables están interesados principalmente en saber si el ente pagará las obligaciones contraídas y si distribuirá utilidades.

Ambas cuestiones se encuentran íntimamente relacionadas, pues tarde o temprano los resultados tienen efectos financieros, afectando el cumplimiento de las obligaciones y a la eventual distribución de ganancias.

Puede ocurrir también que la recurrencia de quebrantos obligue a la propietaria de la empresa a efectuar nuevos aportes de capital para mantenerla en funcionamiento.

Hay que manifestar que se ganó o perdió, en un periodo de tiempo, una cifra determinada, sin relacionarla con los recursos que fueron puestos a producir y que la generaron, no tiene demasiada significación.

Instrumental de análisis

- Rentabilidad del Patrimonio Neto

$$\text{Rentabilidad del PN} = \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{PN Promedio}}$$



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

Este cociente nos indica, por cada peso invertido en la empresa, cuánto ganan o pierden los propietarios. De esta manera se analizará si el PN genero resultados acordes a los objetivos propuestos.

Resultado a considerar: El que surge del estado de resultados correspondiente a un periodo de tiempo determinado que estamos analizando.

En caso de existir resultados extraordinarios debemos obtener una segunda relación apartando los mismos del resultado. Al ser los resultados extraordinarios aquellos producidos por hechos excepcionales no previstos, no corresponde incluirlos en el cálculo de la rentabilidad.

Naturalmente, al igual que otros ratios, el resultado analizado aisladamente no brinda información concreta para que el analista tome alguna decisión. Lo ideal es compararlo con las rentabilidades de los ejercicios anteriores, para analizar su evolución.

Asimismo el análisis se vería enriquecido si se pudieran comparar los resultados con las rentabilidades estándar de empresas de similares actividades y tamaños. Obviamente un incremento de la rentabilidad reflejará un síntoma positivo.

- **Rentabilidad del Activo**

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Resultado del ejercicio} + \text{Resultado del Pasivo}}{\text{Activo promedio}}$$

Este índice expresa cuanto se gana o se pierde, por cada peso de recursos totales invertidos en la empresa, independientemente de cómo se financien. También se llama tasa de rentabilidad económica, por no considerar el efecto financiero de la gestión.

A la rentabilidad del activo podemos desagregarla en la fórmula de Dupont la que se expresa de la siguiente manera:

Rentabilidad del Activo Dupont = *Margen sobre ventas X Rotación del activo*

Con esta desagregación podemos observar si la rentabilidad de la empresa está basada en el margen o en la rotación.

Si multiplicamos y dividimos los componentes de la rentabilidad del activo por la cifra de ventas el resultado no varía:

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Ganancia ejercicio} + \text{Resultado pasivo}}{\text{Activo Promedio}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Al intercambiar los términos del denominador, tampoco se modifica el resultado:

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Ganancia ejercicio} + \text{Resultado pasivo}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Promedio}}$$

↓

$$\text{Margen Sobre Ventas} \quad \text{Rotación del Activo}$$

Al primer término le llamamos el Margen sobre ventas y al segundo la Rotación del activo. De esta manera podemos determinar si la rentabilidad de una

empresa está basada principalmente en el margen sobre ventas o sobre la rotación.

- Efecto Palanca o apalancamiento financiero

El efecto palanca sirve para verificar cual es la contribución del capital ajeno a la rentabilidad de los recursos propios.

$$\text{Efecto palanca} = \frac{\text{Rentabilidad del PN}}{\text{Rentabilidad del Activo}}$$

Interpretación, en la medida que ambas rentabilidades sean positivas.

Mayor a 1	Positivo
Igual a 1	Neutro
Menor a 1	Negativo

- Análisis del punto de equilibrio

A través de este indicador se trata de establecer la venta mínima que la empresa debe alcanzar para no caer en zona de pérdidas y obtener ganancias.

$$\text{Ventas en Equilibrio} = \frac{\text{CF}}{1 - \frac{\text{CV}}{\text{V}}}$$

Para no caer en zona de pérdidas, la cifra de ventas que llega hasta esa zona es la resultante de dividir los costos fijos por el margen de contribución



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

unitario. Para conocer las cantidades mínimas a vender, basta con dividir la cifra del punto de equilibrio en pesos por el precio de venta unitario.

- **Margen de seguridad**

Es la cifra de ventas excedente al punto de equilibrio.

$$\text{Margen de seguridad} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Punto de equilibrio}}$$

Control

Concepto de Control

El control es una etapa fundamental en la dirección, porque aunque una sociedad cuente con grandes planes, una ordenación organizacional conveniente y una orientación eficiente, los directivos no podrán verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que acredite si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Control se define como: *“el proceso de ejercitar una influencia directiva o restrictiva sobre las actividades de un objeto, organismo o sistema”* (Lattuca y Mora, 2005, p. 39).

Un buen control debe:

- **Corregir de fallas y errores**
- **Prever fallas o errores futuros**

Es imperioso que el costo que involucra la implementación de un control sea menor que el beneficio que provoca con su labor reguladora de un sistema.



Control interno

El sistema de control interno es un proceso de revisión integrado a las acciones ejecutivas de los entes, delineado para afirmar en forma sensata la fiabilidad de la información contable; los estados contables establecen el objeto del examen en la auditoría externa, esta relación entre uno y otro muestra la jerarquía que tiene el sistema de control interno para la auditoría externa de estados contables (Resolución Técnica N° 7, FACPCE, 2015)

No todas las compañías tienen implementado un sistema de control interno, por razones de política de la dirección o por razones de tamaño, porque en las pequeñas empresas la organización operativa no admite la ejecución de un proceso de control completado; en consecuencia este trabajo va a ser de mayor utilidad para el control interno en la empresa bajo estudio, para que el sistema una vez implementado funcione apropiadamente; aunque el conocimiento del sistema va a consentir desarrollar instrucciones de confirmación de información más eficientes.

Concepto de Control Interno

El Control Interno es un procedimiento efectuado por la dirección y el resto del personal de una organización, (Coopers&Lybrand, 1997, pp. 3-10) diseñado con el objeto de suministrar una seguridad prudente para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- **Eficacia y eficiencia de las operaciones:** se refiere al uso eficiente de los recursos incluyendo su rentabilidad y previniendo la pérdida de bienes y recursos, en adhesión a las políticas de la Dirección.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

- **Confiabilidad de la información financiera:** incluyendo sus estados contables y cualquier información que tome estado público que sea informada por la empresa, evitando fraudes y errores potenciales.
- **Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas:** el cumplimiento de la normativa vigente es sustancial.

El control interno implica acciones de control incorporadas a las funciones de la organización, dentro de cada ciclo operativo del ente, que permite controlar para el logro de los objetivos. El control interno lo lleva a cabo el Directorio, la Gerencia y los demás miembros de la entidad. Son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implementan los mecanismos de control.

Por lo tanto, debe haber un vínculo estrecho entre las funciones de cada individuo, la forma de ejecución, con los objetivos de la entidad. El control interno por muy bien diseñado que esté solamente puede aportar un grado razonable de seguridad a la empresa. Las cosas que lo afectan son:

- *Las decisiones pueden ser erróneas.*
- *Relación costos beneficios.*
- *Fallas humanas por errores o equivocaciones.*
- *El control interno puede equivocarse cuando dos o más personas se lo proponen.*

La alta dirección puede eludir el control interno si lo estima oportuno.

Normas de Control Interno

A) Normas de Control interno particulares del área de Compras (Lattuca y Mora, 2005, 220-235).

- 1) Separación de tareas de Compras, recepción, Custodia de bienes, cuentas a pagar, Pagos y registro contable.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

- 2) Presencia de un sistema de autorización y control de factura, notas de débito y de créditos de proveedores.
- 3) Existencia de habilidades definidas en cuanto al punto de pedido, volúmenes de compra, mercados de provisión, condiciones de operación, cargas a utilizar, seguros por bienes en tránsito y en depósito, etc.
- 4) Solicitud de cotizaciones de precios precedente a la cesión de la compra.
- 5) Control de cantidades y calidades recibidas e informes escritos prenumerados de esas particularidades.
- 6) Controles de correlatividad numérica de órdenes de compra, notas de la recepción, informes de control de calidad, etc.
- 7) Registros particulares por proveedor conciliados siempre con el Mayor, que permitan conocer el valor adeudado a cada uno de ellos y que asevere la adecuada y oportuna imputación de cada operación.

B) Normas de Control interno particulares del área de Ventas (Lattuca y Mora, 2005, 220-235).

- 1) Separación de las actividades de Ventas del permiso de Créditos, entrega al cliente, registraciones contables y del administración y resguardo de fondos.
- 2) Uso de notas de pedido, remitos, facturas, Notas de Débito y Crédito prenumeradas e inspección ulterior de correlatividad numérica.
- 3) Presencia de un sistema de autorización y control de facturas, Notas de Débito y Crédito.
- 4) Existencia de pruebas de despacho de las mercancías y de su recepción por el cliente.
- 5) Subsistencia de un régimen de autorizaciones para la autorización de descuentos y bonificaciones, aprobación de reintegros y dar de baja a incobrables.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

- 6) Registración contable por métodos separados en sub-Mayores de clientes y en cuentas de control del Mayor General y conciliación periódica entre ambos por persona ajena a la registración.
- 7) Examen habitual de antigüedad de los saldos a cobrar.
- 8) Remisión de sumarios de cuenta a clientes.
- 9) Explicaciones de las diferencias de las cuentas de clientes por personal no afectado a Cobranzas.

Importancia de implementar el concepto de Control Interno en el Circuito “Ventas- Cobranzas” de la institución bajo análisis

El Control Interno en el Departamento de Ventas debe implementarse para una eficiente seguridad en los procesos que éste realiza.

Estos controles están dados para cada una de las posibles deficiencias que se puedan presentar en el transcurso de la gestión en el ente.

El objetivo principal del sector de Ventas es disminuir los costos y obtener eficiencia en la prestación del servicio. En términos generales es obtener mediante negociaciones, los recursos necesarios que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Síntesis final

El análisis de estados contables es un mecanismo imprescindible de la mayor parte de las decisiones sobre préstamo, inversión y otras cuestiones relacionadas, al facilitar la toma de decisiones a los inversionistas o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa.

Mayormente cuando se quiere ejecutar una inversión, al convertirse en el elemento principal de todo el conjunto de decisión que interesa al inversionista o



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

quien adquiere acciones. Su importancia relativa en el conjunto de decisiones sobre inversión depende de las circunstancias y del momento del mercado.

Para que se pueda llevar a cabo el análisis de estados financieros se debe estar familiarizado con los elementos de los estados financieros como son el activo, pasivo, capital, ingreso y egresos.

Por otro lado, y para razonar la importancia del control interno en las empresas, que es el objeto de estudio de este trabajo, conviene comenzar por entender el propósito del control interno, que tiene como objetivo proteger los recursos de la empresa impidiendo pérdidas por fraude o negligencia, como así también descubrir las desviaciones que se den en la empresa y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Desarrollar un Control Interno adecuado nos permitirá perfeccionar el uso de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, obteniendo superiores niveles de productividad.

En conclusión, el control interno es una tarea inevitable para aquellos que desean lograr competitividad; ya que una empresa que implementa controles internos disminuye la ocurrencia de errores y fraude en la información financiera, los entes reguladores lo catalogarán como una empresa que cumple las leyes y regulaciones y a su vez generarán un impacto positivo en su negocio, pudiendo inclusive atraer a inversionistas que apuesten al crecimiento del mismo.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

CAPÍTULO I:

PRESENTACIÓN DE LA

EMPRESA



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

1. Introducción

1.1 Antecedentes Históricos y su Creación: El local comercial “Tommy & Gina” fue fundado por Tatiana Pensa, su dueña, en el año 2011; ella antes de empezar con este nuevo proyecto de ropa unisex trabajaba en un autoservicio del mismo barrio del negocio actual; por lo que al ver el movimiento que había en el lugar decidió emprender con esta idea.

1.2 Misión: “Atender las necesidades de moda y del vestir de la sociedad, comercializando ropa de excelente calidad y precios accesibles, asegurando disponibilidad de esta. Generando relaciones duraderas y de confianza con los clientes y proveedores”.

1.3 Visión: “Ser reconocida como una empresa líder e innovadora en venta de ropa de moda a nivel regional, caracterizándose por el trato amable y atención rápida a sus clientes”.

1.4 Objetivos:

- Comercialización de ropa unisex multimarca de acuerdo con las tendencias de temporada.
- Contar con una administración eficiente que le permita poder posicionarse en el mercado como líder en preferencia del consumidor.
- Obtener un amplio grupo de clientes.
- Satisfacción al cliente.
- Ser reconocido en el mercado regional.
- Crecimiento empresarial.

1.5 Valores:

- Compromiso



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

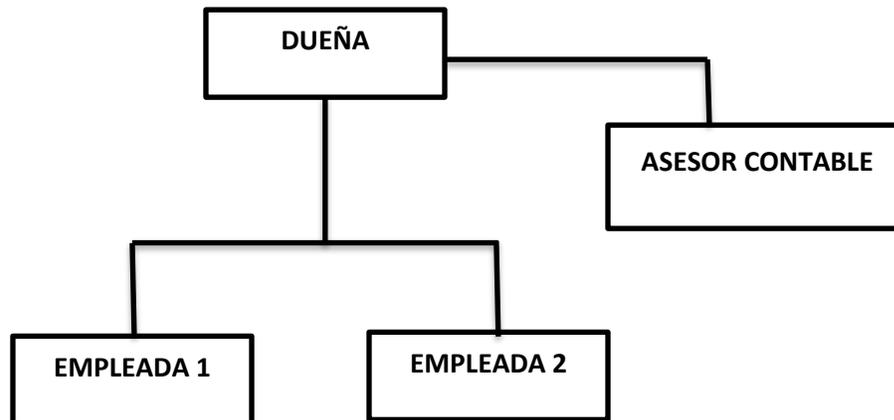
- Confianza
- Lealtad
- Creatividad
- Responsabilidad
- Máxima atención al cliente
- Seguridad y conveniencia
- Calidad y garantía

2. Estructura y Diseño Organizacional

2.1. Estructura Organizacional⁵

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar; tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, para así poder alcanzar sus metas y objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella). El diseño organizacional es el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, este diseño se plasma en el “Organigrama Informal” de la empresa bajo estudio:

⁵Daft, C. (2007). Teoría y diseño organizacional. Pp. 125-139. 9ª edición.



FUENTE: "Elaboración propia en base a datos obtenidos"

Compras: La función está a cargo de la dueña, quien realiza las compras en las cantidades, cualidades y al momento requerido, y al precio adecuado; mantiene los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago.

Ventas: Llevan adelante esta tarea la dueña y sus dos empleadas, quienes atienden la demanda de los clientes y mantienen un continuo contacto con los clientes post venta. Debido a que el negocio no cuenta con un departamento de marketing, es la dueña quien se ocupa también de dichas tareas, como es la publicidad, diseño de la página Web, catálogos, promociones, etc.

Administración: Esta tarea es desempeñada por la dueña, que se encarga de atender el teléfono, completar facturas de compras y ventas, realizar los depósitos bancarios necesarios, confeccionar los asientos contables diariamente, controlar el horario de entrada y salida del personal. Además realiza pagos menores como son el pago de los impuestos.

Contabilidad: Esta área está tercerizada a la Cra. Jimena Díaz. Entre otras, las tareas que lleva a cabo son: liquidación de impuestos de IVA, IIBB, Bienes



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

Personales, Ganancia Mínima Presunta, Régimen de Información, DDJJ municipal, Formulario 931 para el pago de los aportes y contribuciones, liquidación de sueldos.

2.2. Análisis del Mercado⁶

Es el conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta del mercado ante un producto o servicio. Se analiza la oferta y la demanda, así como los precios y los canales de distribución. El objetivo de todo estudio de mercado es tener una visión clara de las características del producto o servicio que se quiere introducir en el mercado, junto con todo el conocimiento necesario para una política de precios y de comercialización. Con un buen estudio de mercado nos debería quedar claro cuál es el target con el perfil más completo (sexo, edad, ingresos, preferencias, etc.).

Con respecto a la competencia, necesitaremos un mínimo de datos, quienes son, sus volúmenes de facturación, cuota de mercado, evolución, empleados, etc.

2.3. El mercado

2.3.1. Definición y ubicación del mercado.

a) Segmento identificado: Los productos comercializados por la empresa están dirigidos a las personas de clase media alta (damas y caballeros).

⁶ Fernández Nogales, A. (2004). Investigación y técnicas de mercado. Pp. 121-129. Editorial: ESIC



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

b) Necesidades, deseos del mercado: La persona encargada de realizar las compras conoce cada una de las necesidades y deseos del mercado; es por ello que es muy exigente al momento de adquirir los productos adaptándolos a los cambios que experimentan las modas.

c) Características del mercado: La segmentación del mercado que la empresa aplica es la Demográfica y esta comprende las siguientes características:

- Ingreso: Este producto está enfocado a todas las personas que tienen un poder adquisitivo medio/alto.
- Sexo: La ropa que se ofrece va dirigida para mujeres y hombres.

d) Patrones típicos de compras:

- Frecuencia de compras: Los clientes llegan a las instalaciones de la empresa con frecuencia, con el propósito de realizar compras ya sea por deseos o por necesidad que estos tengan.

- Definición de nuestros clientes:

- **Presentes:** Para la empresa los clientes son el motivo principal de la existencia de la misma ya que son ellos los que adquieren los productos permitiendo el desarrollo económico de la misma.
- **Futuros:** Los clientes potenciales para la empresa son aquellos que formarán parte de su cartera de clientes en un futuro.

e) Características de nuestros clientes: Los clientes poseen características únicas ya que son exigentes en sus gustos y muy selectivos a la hora de adquirir los productos que ofrece la empresa.

Otra de las características de los clientes del ente es que son fieles a la empresa ya que a pesar de los tiempos de crisis siempre están adquiriendo sus productos.

▪ Lo que les gusta de la empresa:

- Uno de los aspectos que a los clientes les gusta de la empresa es el ambiente agradable que generan los empleados al atenderlos desde que llegan a las instalaciones hasta que culminan la venta.
- También en “Tommy & Gina” no existe una presión por parte de los empleados para que los clientes compren sus productos.
- Otro aspecto que les gusta es que los empleados les ayudan a escoger las prendas que mejor van con su estilo.

▪ Lo que no les gusta de la empresa:

- Un factor de la empresa que no les gusta a los clientes es que las instalaciones son muy pequeñas y cuando hay muchos clientes se reduce el espacio para caminar lo que provoca tensión en ellos.
- Otro factor que aquejan los clientes es que la empresa solo posee dos vestidores y cuando hay bastantes clientes tienen que esperar para poder probarse las prendas de vestir.

2.4. Producto

Los productos ofrecidos para hombres son:

- Jeans



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

- Camisas
- Pantalones
- Chalecos
- Buzos
- Remeras

Para mujeres:

- Pantalones
- Jeans
- Blusas
- Buzos
- Faldas
- Remeras
- Zapatos/zapatillas
- Carteras
- Accesorios

Los principales consumidores son vecinos del barrio donde está ubicado el local comercial y clientes fijos de los alrededores.

2.4.1. Demanda del Producto

Tiene por finalidad determinar la cantidad del bien que los consumidores están dispuestos a adquirir.

Si comparamos las ventas de un año a otro, o bien de un mes a otro de los productos que vende la empresa, estas van creciendo paulatina y variablemente, esto se debe a la gran competencia que hay en el rubro textil en la ciudad de Villa Carlos Paz.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

2.4.2. Oferta del Producto

Depende principalmente del pedido de los clientes, aunque la empresa trabaja con un gran stock de productos.

3. Análisis del Entorno

Para que una compañía obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También tiene que ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surge alguna dificultad. El análisis del entorno generalmente se refiere al estudio de las variables que moldean las oportunidades y presentan riesgos para la empresa, entre las cuales se encuentra el micro y macro-entorno.⁷

Para la realización del análisis del entorno se pueden utilizar diferentes tipos de técnicas o herramientas, distinguiendo según se trate del entorno general o del entorno competitivo o específico. También existen algunas técnicas que son comunes a ambos tipos de entorno o que consideran conjuntamente el análisis. Todas estas técnicas van a servir para detectar las oportunidades y amenazas de la empresa.

3.1. La Competencia

Identificación de los competidores

- a) **Competidores Primarios:** La empresa “Tommy & Gina” tiene un amplio número de competidores y aun que estos han tratado de quitarle mercado no lo han logrado debido a que no cuenta con la misma diversidad de productos que

⁷Fernández Nogales, A. (2004). Investigación y técnicas de mercado. Pp. 131-148. Editorial: ESIC



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

posee dicho negocio. Hasta cierto punto esto se convierte en una ventaja para esta empresa ya que esto le permite atraer nuevos clientes y mantener los ya existentes.

- b) Competidores Secundarios:** Los competidores en este ramo son muchos pero estos no afectan la empresa ya que si bien es cierto que estos se dedican a la venta del mismo producto este no cubre las expectativas que los clientes potenciales tienen.

- c) Descripción del producto:** Los productos que la competencia ofrece tienen el mismo fin el cual es cubrir las necesidades de vestuario. La única debilidad que esta tiene es que últimamente ya no están diversificando su producto lo cual provoca insatisfacción por parte de los clientes.

- d) Crecimiento y tamaño de los competidores:** Son muchos los que han querido incursionar en el mundo de los negocios de ropa de marca, pero debido a la falta dedicación y variedad de producto, se han ido al declive. En otras palabras el crecimiento actualmente de la competencia es bajo, pero no significa que la empresa se debe confiar ya que el mercado es cambiante y hay que estar a la vanguardia de estos.

3.2. Análisis FODA⁸

Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma. Las fortalezas con las que cuenta son una defensa contra las

⁸Ponce, Carlos (2018). Análisis DAFO aplicado al Marketing. Pp 55-71. eBook.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

posibles amenazas del entorno y las debilidades pueden tomarse como el desperdicio de oportunidades en el medio externo. Una vez que se cuenta con la información del análisis del entorno, ésta se clasificará para que pueda arrojar datos significativos que faciliten el curso de acción:

➤ **Oportunidades:**

Representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Las principales de la empresa son:

- *Alta demanda*
- *Tendencia favorable en el mercado*
- *Aumentar su cartera de cliente por la imagen que representa la empresa*
- *Expandirse a nuevos mercados*
- *El cumplimiento con las exigencias del mercado*
- *Por tener excelentes precios por parte de los proveedores, esto le permite poseer un mayor nivel de maniobra para hacer frente al bajo poder adquisitivo que hoy en día experimentan los clientes.*
- *Aumento en las ventas por estar ubicado en una zona estratégica.*

➤ **Amenazas⁹:**

Pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar la cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Las más importantes a destacar, para la empresa bajo análisis son las siguientes:

⁹Ponce, Carlos (2018). Análisis DAFO aplicado al Marketing. Pp 55-71. eBook.

- *Inestabilidad económica del país*
- *Aumento de precios constante*
- *Entrada de nuevos competidores*
- *Cambios de hábitos de los consumidores*
- *Competencia actual agresiva*
- *Mercado altamente competitivo*
- *Que el producto no sea aceptado por las personas*
- *Cambios políticos, que impliquen aumento de la carga impositiva*
- *Que la competencia ofrezca los mismos productos a precios bajos*
- *En un momento dado las personas no quieran llegar a la empresa por poseer poco espacio*

➤ **Fortalezas**¹⁰:

Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Los primordiales de la empresa son:

- *Calidad en los productos que se ofrecen*
- *Atención distinguida a los clientes*
- *Ubicación estratégica*
- *Local propio*
- *Estructura cultural bien definida en cuanto a misión, visión, objetivos*
- *Alta fidelización de los clientes*
- *Buena imagen de la empresa*
- *Actualización continua de los diseños de los productos*

¹⁰ Recuperado de: <http://www.100negocios.com/fortalezas-y-debilidades-de-una-empresa>



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

➤ **Debilidades¹¹:**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Podemos nombrar:

- *Uso de recursos financieros de manera desorganizada y arbitraria*
- *Escasos conocimientos financieros y contables para la toma de decisiones*
- *Solo posee dos vestidores*
- *No cuenta con recursos tecnológicos.*
- *El diseño y confección de las prendas solo es realizado por el proveedor*

Conclusión del capítulo

El presente capítulo, nos permitió realizar un proceso en el cual se ejecutó, recolectó, analizó y organizó información con el fin de evaluar los aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) de la organización bajo análisis.

Esto nos permite tener una aproximación de cómo se comporta el mercado, teniendo en cuenta en este aspecto la Oferta y la Demanda.

¹¹Ponce, Carlos (2018). Análisis DAFO aplicado al Marketing. Pp 57-73. eBook.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

CAPÍTULO II:

ANÁLISIS Y

DIAGNÓSTICO



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se organizarán los datos recopilados, para obtener así una perspectiva de la situación económica, financiera y administrativa de la empresa, tanto de corto como de largo plazo. Esta última será utilizada como base para definir cuáles son los principales problemas de la empresa en la actualidad y replantear qué es necesario cambiar para optimizar los resultados y procesos.

En esta etapa de nuestro trabajo vamos a realizar el análisis de la Situación financiera de la empresa (de corto y largo plazo), análisis de la Situación económica, evaluando los ratios principales para cada uno de ellos. Los datos para realizar este apartado surgen de los Anexos I y II del presente trabajo.

Dichos Anexos hacen referencia a la presentación de los Estados Contables para los años 2017/2018. Ellos son la principal fuente de información de la empresa. Para facilitar la interpretación de esta enorme fuente de datos, existen los índices llamados ratios o indicadores.

El estudio se complementa con el examen del sistema de control interno de la empresa para las áreas comprendidas en este trabajo. Las referencias por utilizar en esta parte de nuestro estudio surgen de los Anexos III y IV.

Comenzaremos realizando un estudio general de cómo se modificaron los rubros de los Estados Contables para los años 2017-2018, efectuando un análisis horizontal de los mismos.

Tabla N° 1: Análisis de Tendencias año 2017-2018

ACTIVOS		2017	2018	Tendencia en %
Activo Corriente				
Caja y bancos	Fondo fijo	1000	1500	50
	Caja	315000	248000	-21,27
	Banco cta/cte	415000	106211	-74,41
	Valores a Depositar	0	0	
		731000	355711	-51,34
Bienes de cambio	Mercaderías	60000	140000	133,33
Créditos por venta	Deudores por venta	205000	207744	1,34
	Deudores Morosos	114770	126980	10,64
		319770	337726	4,68
	Total A+ Cte	1110770	830435	-25,24
Activo No cte				
Bienes de Uso	Muebles y útiles		116540	100
	Tecnología		13300	100
		0	129840	100
	Total A+ No Cte	0	129840	100
TOTAL ACTIVO		1110770	960275	-13,55

Fuente: “Elaboración propia, en base a datos aportados por la empresa”

Tabla N° 2: Análisis de Tendencias año 2017-2018

PASIVOS		2017	2018	Tendencia en %
Pasivo Cte				
Deudas	Documentos a pagar	435000	320000	-26,44
	Deudas Fiscales	102500	44000	-57,07
	Total P- Cte	537500	364000	-32,28
Pasivo No Cte				
	Total P- No Cte	0	0	0
	Total P- Cte	0	0	0
TOTAL PASIVO		537500	364000	-32,28
PATRIMONIO NETO				
Capital	Capital	0	0	0
Resultados	Resultado de ejercicio	473270	596275	25,99
	Total PN	473270	596275	25,99
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO		1010770	960275	-5

Fuente: “Elaboración propia, en base a datos aportados por la empresa”

De acuerdo con los cálculos realizados se puede realizar algunas conclusiones diagnósticas, entre ellas podemos mencionar:

1. Análisis Vertical:

- **Estructura de Inversión:**

El rubro Caja y Bancos disminuyó en un 51,34% de un año a otro, el descenso más marcado fue en la cuenta Banco Cuenta Corriente de un 74,41%, seguido por Caja 21,27%; la única cuenta que registró aumento dentro de este rubro fue la de Fondo Fijo, por 50%.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

El rubro Bienes de Cambio, tuvo un incremento relativo de un año a otro de 133,33%.

Créditos por ventas aumentó en un 4,68% en total, el mismo se refleja en el crecimiento de las cuentas Deudores por Ventas y Deudores Morosos, en 1,34% y 10,64% respectivamente.

Por otro lado, como se puede apreciar, el rubro Bienes de uso aumento en un 100%.

El Activo total sufrió una caída relativa del 13,55%; que se debe al aumento del 100% del Activo no Corriente, y una disminución del 25,24% del Activo corriente.

Asimismo, se puede afirmar que en el año 2017 el 100% de Activos era corriente, mientras que en el 2018 se repartió 86,48% de Activo corriente y 13,52% de Activo no corriente.

- **Estructura de Financiación:**

El total del Pasivo es Corriente. Siendo en los años bajo estudio la cuenta Documento a pagar la de mayor peso.

La financiación de la empresa en el año 2017 está dada en un 53,18% por participaciones de terceros y 46,82% de aportes de la propietaria. Para el periodo 2018, se puede afirmar que esa propensión cambia, se observa que el Pasivo tiene una participación del 37,91%, mientras que el Patrimonio neto de 62,09%.

La tendencia en este punto es: el Pasivo disminuye en un 32,28%, mientras que el Patrimonio neto aumenta casi 26% de un período a otro.

Tabla N° 3: Análisis Horizontal del Estado de Resultados

	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>Tendencias en %</u>
Ventas	3796877,1	3905360	2,86
CMV	2278721	2595450	13,90
Resultado bruto	1518156,1	1309910	-13,72
Gastos Comercialización	945450,27	583960,3	-38,23
Utilidad de operación	572705,83	725949,7	26,76
Depreciaciones	0	14314	100
Utilidad Operativa	572705,83	711635,7	24,26
Gastos financieros	99435,83	115360,7	16,02
Utilidad Antes de impuestos	473270	596275	25,99
Utilidad Neta	473270	596275	25,99

Fuente: “Elaboración propia, en base a datos aportados por la empresa”

- **Estructura de resultado del ejercicio:**

Como se puede apreciar en el Estado de Resultados la Utilidad bruta cayó en un 13,72% de un año a otro. Esto se debe a que si bien las Ventas aumentaron, el Costo de Venta también, siendo el aumento de este último mayor (2,86% para los Ingresos por ventas y 13,90% el CMV).

Por otro lado, los Gastos de Comercialización disminuyeron en un 38,23%, que se debe principalmente a que el año 2017 se realizó una campaña publicitaria en la que se gastó una cantidad importante de dinero, esto no pasó en 2018, ya que no hubo erogaciones para esa cuenta.

Se observa además que las Depreciaciones aumentaron un 100% por el aumento en el mismo porcentaje de los Bienes de uso, del mismo modo los Gastos financieros crecieron en un 16,02%.

Por último, se concluye que la Utilidad neta se incrementó en casi un 26%.

2. Análisis de los Estados Contables

2.1. Análisis de la Situación Financiera de Corto plazo

Tabla N° 4: Análisis de la situación Financiera de Corto plazo			
	Año 2016 ¹²	Año 2017	Año 2018
Liquidez corriente	1.981	2,066	2,281
Liquidez seca	2,102	1,955	1,897
Antigüedad Bienes de Cambio	25,06	25,25	27,74
Antigüedad de Créditos por Ventas	23,21	24,25	31,31
Plazo Cobranza de Ventas	17,01	17,19	25,04
Antigüedad de proveedores	47,58	48,01	52,47
Plazo Pago de Compras	36,26	37,25	41,98
Ciclo operativo Bruto			56,35
Ciclo operativo Neto			14,37
Capital corriente	603251	573270	466435

¹² Los datos los ratios del año 2016 fueron aportados por la empresa.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

Fuente: “Elaboración propia, en base a datos aportados por la empresa”

En este apartado del análisis se estudian la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo con el Activo corriente, para ello tomamos los datos obtenidos del cuadro anterior, que se han computado con las fórmulas planteadas en el Marco teórico y la información plasmada en los Estados Contables. Se calcularon los ratios más importantes, entre ellos:

- **Liquidez corriente:**

Este índice presenta valores superiores a 1 en ambos años, se observa un incremento en el mismo lo que indica que hay más Activo Corriente para pagar deudas de corto plazo.

Para el año 2017 el valor de este ratio es de 2,066; que lo podemos interpretar que cada \$1 de Pasivo Corriente, se tiene \$2,066 de Activo Corriente para hacer frente al mismo. El mismo análisis se puede hacer para el 2018. A través del índice de liquidez corriente, se pretende brindar una idea aproximada de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos de corto plazo.

- **Liquidez seca:**

Esta relación es más exigente que la anterior, ya que solo toma los activos más líquidos, para ello se eliminan los Bienes de Cambio del Activo Corriente.

Para los períodos bajo estudio, esta relación toma valores mayores a uno, lo cual es positivo para la empresa, ya que por cada peso de Pasivo Corriente, el Activo más rápido es mayor. De todos modos, se observa que de 1,955 cae a 1,897 debido al aumento de los Bienes de Cambio.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

- **Antigüedad de Bienes de Cambio:**

Este índice y los siguientes se calculan sólo para el año 2018, ya que las fórmulas contemplan cifras promedio de los rubros.

La demora promedio desde que los bienes de cambio ingresan a la empresa hasta que son vendidos es de aproximadamente 27 días.

- **Antigüedad de Créditos por Ventas:**

El plazo promedio que tienen las cuentas a cobrar, como una aproximación al tiempo que tarda, desde que se efectúan las ventas a crédito hasta que son cancelados los compromisos por los clientes es de 31 días aproximadamente.

(Para el cálculo se consideran que el 80% de las Ventas son financiadas y el resto es de contado).

- **Plazo de Cobranzas de Ventas:**

A través de este ratio se establece en cuanto tiempo se cobran las ventas totales. Para la empresa bajo estudio la misma toma un valor de 25 días.

(Para el cómputo se toma que el 80% de las Ventas es en cuenta corriente y el resto es de contado).

- **Antigüedad de Proveedores:**

El plazo promedio que tienen las deudas comerciales, como una aproximación al tiempo que tarda, desde que son efectuadas las compras a crédito hasta que se cancelan los compromisos con los proveedores, es de 52 días aproximadamente.

- **Plazo de Pago de Compras:**

Con este indicador se establece cuanto se tarda en pagar las compras totales. Para la compañía bajo análisis toma un valor de 42 días aproximadamente.

- La Antigüedad de Créditos por ventas es un importante indicador de gestión, para conocer como están pagando en general los clientes.

Si comparamos el plazo que concede la empresa a sus clientes (por datos tenidos de la dueña se otorgan 30 días de plazo máximo para que paguen) con la antigüedad de créditos nos indica que la gestión de cobranzas se realiza de manera eficiente ya que tardan en promedio aproximadamente 28 días en pagar, es decir pagan antes de vencer el plazo.

- La Antigüedad de Proveedores al igual que el ratio mencionado en el apartado anterior, resulta de gran importancia para saber si el ente le está pagando sus Deudas Comerciales adecuadamente.

Por datos obtenidos por la propietaria los proveedores nos venden a 40 días. Mientras que el ratio involucrado es de 53 aproximadamente, por lo que existe un atraso en el pago a los mismos de 13 días lo que genera costos elevados relacionados con el interés diario por mora.

- Asimismo, relacionando Antigüedad de Créditos por Ventas y de Proveedores se puede concluir que en promedio los clientes nos pagan a los 28 días y la empresa paga a los 53. Por lo que la organización cubre este Pasivo.

Para que no haya desfasaje en el Plazo de pago a los proveedores se deben tomar medias de ajustes necesarias para no pagar intereses onerosos, que no tienen razón de existir ya que los clientes pagan antes.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

- **Ciclo Operativo Bruto:**

Con este indicador podemos establecer los días que se demora, desde que la mercadería o la materia prima ingresa al depósito de la empresa hasta que se vende (antigüedad de bienes de cambio) y luego hasta que se cobra.

El valor del Ciclo Operativo Bruto para el ente bajo estudio es de 57 días aproximadamente.

- **Ciclo Operativo Neto:**

Este ratio toma un valor de 14,37 días. Lo que indica que la compañía tarda alrededor de 15 días en recuperar su inversión.

La brecha que arroje el ciclo operativo neto deberá cubrirse con capital corriente, para que la empresa pueda operar financieramente.

- **Capital Corriente:**

El Capital Corriente es aquel que es necesario para cumplimentar el funcionamiento normal del ciclo operativo, es decir, que es el capital de trabajo que está dado por la diferencia entre activo corriente y pasivo corriente. Para nuestro caso de análisis en el año 2017 es de \$573.270 y para el 2018 \$466.435.

Al ser el capital corriente es positivo, significa que el activo corriente es mayor al pasivo corriente, a esto se lo denomina Margen de Cobertura.

Si el Capital Corriente es positivo en valores absolutos, entonces el Índice de Liquidez Corriente será superior a 1 (uno), ya que el Activo Corriente sería superior al Pasivo Corriente, como ya lo hemos calculado anteriormente.

2.2. Análisis de la Situación Financiera de Largo plazo

Tabla N° 5: Análisis de la situación Financiera de Largo plazo			
	<u>Año 2016</u> ¹³	<u>Año 2017</u>	<u>Año 2018</u>
Endeudamiento	1,235	1,135	0,61
Meses de venta del Pasivo	2,45	2,31	1,12
Inmovilización del Activo		No hay AnoC	0,1352
Financiación Inmovilización I		No hay AnoC	4,59
Financiación Inmovilización II		No hay AnoC	4,59

Fuente: “Elaboración propia, en base a datos aportados por la empresa”

En este apartado, se evalúa la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones totales con el Activo total. Se analizaron los siguientes ratios:

- **Endeudamiento:**

En nuestro caso este índice es de 1,135 para el año 2017 y 0,61 para el 2018.

En primero indica que por cada \$1 de Patrimonio neto hay \$1,135 de Pasivos totales. En el segundo de 0,61, por cada peso que aporta la propietaria, los

¹³ Los datos del año 2016 fueron aportados por la empresa.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

terceros aportan \$0,61. En la situación inicial (año 2017) se arriesgan más los terceros que la propietaria, lo que se revierte en el 2018. Este ratio mide la participación de la propietaria y terceros en la financiación de la inversión total de la empresa; poniendo de relieve de esta forma, el grado de dependencia a la financiación externa y el aporte de la propietaria para cubrir el riesgo empresarial.

- **Meses de venta del Pasivo:**

Esta medida nos da la magnitud respecto al nivel que alcanza la deuda medida en meses de ventas. Para el año 2017, el valor es de 2,31; es decir, que el Pasivo está poco más de 2 meses teniendo en cuenta las ventas mensuales promedios. Para el 2018, desciende a 1,12.

- **Inmovilización del Activo:**

Este índice sirve para determinar qué parte de los activos se encuentran inmovilizados a largo plazo. Implica la dificultad de realización de los recursos invertidos en caso de que deba recurrirse a ellos (venta del activo inmovilizado), para pagar alguna deuda. En nuestro caso sólo se puede calcular para el 2018, ya que el año anterior no se registraron Activos no Corriente. El valor que toma es de 0,1352. El resultado del índice, nos indica que por cada \$1 de Activos totales, se tiene \$0,1352 de Activo no corriente. Dicho en otras palabras el 13,52% corresponden a recursos de largo plazo y el 86,48% a Activos corrientes.

- **Financiación de la inmovilización I:**

Sólo puede calcularse para el 2018, por el mismo caso anterior. El valor que toma para la empresa que estamos evaluando es de 4,59. Al ser mayor a la unidad se concluye que el Patrimonio alcanza a cubrir los Activos inmovilizados. En general se considera que la forma menos riesgosa de financiar los activos no

corrientes es a través de recursos propios, o de lo contrario, con deuda a largo plazo.

Al no haber Pasivo no corriente, Financiación de la inmovilización II, este índice coincide con el anterior.

2.3. Análisis de la Situación Económica

Tabla N° 6: Análisis de la situación Económica		
	<u>Año 2017¹⁴</u>	<u>Año 2018</u>
Rentabilidad del PN	1,05	1,11
Rentabilidad del A	0,55	0,68
Rentabilidad Dupont	0,1939 * 2,8365	0,1822 * 3,7714
Efecto palanca		1,63
Ventas de equilibrio	827814,57	611277,54
Margen de seguridad	4,59	6,39

Fuente: “Elaboración propia, en base a datos aportados por la empresa”

¹⁴ Los datos del 2017 fueron aportados por la empresa

- **Rentabilidad del PN:**

Este cociente nos indica, por cada peso invertido en la empresa, cuánto gana o pierde la propietaria. De esta manera se analizará si el PN generó resultados acordes a los objetivos propuestos. Este índice toma un valor de 1,11; nos muestra que por cada \$1 invertido en la organización se gana \$1,11.

En principio, al tener una rentabilidad positiva sería beneficiosa para la empresa. Pero como se desarrolló anteriormente hay que tener en cuenta ciertos objetivos. Por un lado, la rentabilidad del PN que espera la propietaria es de 0,50, coincidente con la del entorno. Al ser mayor el valor obtenido significa que se han cubierto las expectativas.

- **Rentabilidad del Activo:**

Este ratio expresa cuanto se gana o se pierde, por cada peso de recursos totales invertidos en la empresa, independientemente de cómo se financien.

Para el caso de análisis el índice toma un valor de 0.68; es decir, que por \$1 invertido se gana \$0,68.

Al igual que en el punto anterior se tienen en cuenta las expectativas de la empresa. La rentabilidad del Activo que pretende la propietaria es de 0.40, coincidente con la del contexto, por lo que se alcanza y supera la misma.

- **Rentabilidad Dupont del Activo:**

$$\text{Rentabilidad Dupont} = \text{Margen Sobre Ventas} * \text{Rotación A} = 0,1822 * 3,7714$$

Esta fórmula nos permite ver la composición de la Rentabilidad del Activo, y se puede concluir que la misma está determinada en su mayor parte por la rotación que tiene el Activo, frente al Margen sobre las Ventas. Desagregándola aún más,



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

podemos observar como un cambio en alguna de las variables que componen la relación afectan la rentabilidad. Esto es muy útil para el control de gestión.

- **Efecto Palanca:**

El efecto palanca sirve para verificar cual es la contribución del capital ajeno a la rentabilidad de los recursos propios.

Al ser el Efecto Palanca > 1, entonces la Rentabilidad PN > Rentabilidad A: en este caso la empresa estaría obteniendo una ganancia neta, utilizando financiación de terceros. La utilidad generada por los bienes es superior al costo del financiamiento para adquirir esos bienes.

A la empresa le conviene seguir utilizando financiación de terceros, hasta llegar al punto de indiferencia. Es de esperar, que a medida que la empresa se vaya endeudando cada vez más, los acreedores la consideren más riesgosa y por lo tanto busquen una mayor rentabilidad. Por lo tanto, para prestarle plata a la empresa, le querrán cobrar un mayor interés; hasta llegar al punto en que a la empresa no le convenga trabajar con más financiación de terceros, es decir, hasta alcanzar el punto de indiferencia.

- **Ventas de equilibrio:**

A través de este indicador se trata de establecer la venta mínima que la empresa debe alcanzar para no caer en zona de pérdidas y obtener ganancias.

Para no caer en zona de pérdidas, la cifra de ventas que llega hasta esa zona es la resultante de dividir los costos fijos por el margen de contribución unitario.

Para el caso bajo análisis se calcula que las ventas en equilibrio en el 2017 son de \$827.814,57 y para el 2018 \$611.277,54; que se superan ampliamente si observamos los Ingresos por ventas del Estado de Resultados. (Según datos proporcionados por la propietaria, los Costos fijos = \$600.000 y los Costos variables ascienden a \$1.044.886,10 en el año 2017 y a \$699.321 en el 2018).



- **Margen de seguridad:**

Es la cifra de ventas excedente al punto de equilibrio. Para nuestra valoración se obtiene para el primer año un Margen de seguridad de 4,59 y para el segundo 6,39. Se puede interpretar que en el periodo 2017 las Ventas exceden al punto de equilibrio 4 veces y para el 2018 asciende a 6, es decir, se encuentra en mejor posición el segundo año.

3. Control Interno

3.1. Evaluación del sector compras

Funciones y responsabilidades del personal del Sector de Compras. Segregación de funciones.

Una de las áreas más críticas de la empresa es la de Compras, debido a que la misma se encarga de suministrar los productos necesarios de manera oportuna. En referencia a las observaciones realizadas personalmente y de las respuestas obtenidas de los funcionarios de la empresa contenidas en el ANEXO III puntos 1, 2, 40; se puede decir que:

Las funciones de “Compras” no se encuentran claramente definidas. Concuerdan que la asignación de las responsabilidades está relacionada en forma directa con el nivel de decisiones (asignación de autoridad, lo realiza la dueña). Un punto clave a tener presente es la inexistencia de una correcta separación de tareas y responsabilidades. Esto trae aparejado que los aspectos fundamentales de una operación no queden concentrados en una misma persona o sector, lo que aumenta notoriamente el riesgo de errores.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

Nos afirman que, en el sector, la persona que realiza las compras de recursos necesarios para el funcionamiento es la misma que recepciona la mercadería, realiza el control de calidad y almacenamiento de ellas. Una sola persona realiza las registraciones en la contabilidad de la entrada de insumos y su carga al pasivo (Cuentas por pagar) y el pago de proveedores; esto fue confirmado mediante nuestra observación.

Un aspecto relevante por considerar en cuanto a Compras: la ausencia de métodos adecuados de la selección del personal necesario en el área de Compras para que los mismos reúnan las capacidades y habilidades necesarias para desempeñarse en el sector.

Objetivos del Sector Compras. (ANEXO III puntos 6 y 7).

Los objetivos del área de Compras están definidos, aseveró la responsable, ampliando su respuesta afirmativa al punto 6 del cuestionario, agregaron que los objetivos del sector son:

- Tener actualizado un registro de proveedores, (Punto 47)
- Analizar las distintas alternativas de compras,
- Realizar el control de calidad de la mercadería recibida, existen notas de Recepción, pero las mismas no están prenumeradas. (Puntos 29, 30, 31)

Dentro de los objetivos no se encuentra el de realizar un “Plan Anual de Compras” para la empresa bajo estudio.

Proceso de Compras

Para la evaluación de este apartado debemos remitirnos al ANEXO III en sus puntos 8, 14, 19, 22.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

La encargada de la empresa afirmó que: *“los límites del proceso de compras están prefijados desde la detección de la necesidad de la compra hasta la registración de los productos recibidos”*. Según el cuestionario realizado, el responsable del área afirma que las Compras se realizan únicamente a base de solicitudes firmadas por funcionarios autorizados.

A continuación, se describen brevemente los pasos que integran este circuito/proceso de compras de mercaderías, según nuestras entrevistas:

Detección de la necesidad de comprar: Es necesario determinar con exactitud: ¿Qué se debe comprar?, ¿Cuánto se debe comprar?, ¿Cuándo se debe comprar? y ¿Qué pedidos deben hacerse?

Requerimiento de Compras: Es muy importante implementar sistemas de alerta que indiquen el nivel de existencia mínimo en Almacenes de productos habituales y críticos, a partir de ese mínimo se emitirá una solicitud de compra que es previamente autorizada por el Encargado del sector de Compras para la reposición de insumos.

Búsqueda y selección de proveedores: Se solicitan cotizaciones de precios a proveedores y las mismas se formulan y reciben por escrito. Se fijan en varios aspectos al momento de elegir al proveedor al cual le realizarán las compras, entre ellos: precio y condiciones de pago, plazos de entrega, calidad del producto, fiabilidad.

Adjudicación de la compra: De acuerdo con la cotización seleccionada se emitirá la orden de compra. Emitida la orden de compra es enviada al proveedor, que deberá aceptar la misma en forma fehaciente.

Seguimiento de los pedidos: En esta etapa se asegura el suministro de los productos de acuerdo con los tiempos establecidos en las contrataciones, con el propósito de no interrumpir el abastecimiento de mercadería esencial para el



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

funcionamiento de la empresa. En las órdenes de compra frecuentemente está señalada la primera fecha en que se debe hacer contacto con los proveedores.

Recepción e inspección de insumos: En la admisión de materiales intervienen la propietaria del local y las dos empleadas. Al recepcionar éstas están informadas de las fechas y tipos de transacciones y de los productos a recibir. (Punto 28).

El Formulario de Recepción prevé: la inserción de unidades faltantes, sobrantes o con defectos (Anexo III, punto 31)

Si las cantidades y la calidad del producto recibido son correctas, el responsable firmará el remito del proveedor como constancia de aceptación de los bienes ingresados, caso contrario, si existen diferencias, se rechazará la recepción de los bienes y se informará a la propietaria para que solucione el problema con el proveedor.

Para tener en cuenta en este aspecto de acuerdo con nuestra entrevista:

- En primer lugar, no se preparan informes preenumerados de control de calidad de insumos recibidos por el encargado del área respectiva, (punto 34, 35, Anexo III).
- La segunda cuestión por considerar y de la cual se tendría que tomar medidas correctivas es que no todas las devoluciones de insumos están debidamente autorizadas, y las mismas no se plasman en un formulario preenumerado que denuncien esta situación, aspecto éste crítico en el sistema de control, (punto 35, Anexo III).

Lo que debemos rescatar es que: queda constancia de la entrega de los bienes devueltos a los proveedores y que el área de Contabilidad recibe información



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

sobre los insumos devueltos. (Punto 36, 37 y 38, Anexo III), aspectos que fueron corroborados en el análisis.

Dos puntos relevantes que también surgen de nuestra encuesta son:

- *en primer lugar, si bien existen notas de recepción las mismas no están preenumeradas de imprenta, (puntos 28, 29).*
- *el segundo aspecto por considerar es que en numerosas oportunidades no se informa mediante copia de nota de la recepción a Contaduría, Compras y sector solicitante de variaciones. (punto 28, 29 y 30)*

Registración de la Compra: La contabilización de los bienes recibidos tiene como objetivo principal el reconocimiento del activo o del gasto en el que se ha incurrido y a su vez el surgimiento del pasivo con proveedores para el caso que se haya decidido realizar la misma a plazo o en cuenta corriente.

La mayoría de las Compras, se registran al momento en que se reciben las facturas de los proveedores, de manera tal de conocer exactamente el importe de las compras. Agrega además que la dificultad que presenta esta forma radica en que, si el lapso es extenso entre la entrada de los insumos y su contabilización, no se reconocen oportunamente las operaciones generadas por la institución. (Anexo III, puntos 41 y 42).

Por otra parte, los empleados entrevistados agregaron: que para lograr un mejor control de los insumos que se reciben, se controla la factura del proveedor con la orden de compra, la nota de recepción y el informe de control de calidad; como así también se realizan cálculos y sumas de facturas para su verificación (punto 42 Anexo III).



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

Los asientos de la contabilidad del área están debidamente autorizados; además se llevan fichas individuales actualizadas de los proveedores y las mismas se cotejan con resúmenes de cuenta de proveedores. (Anexo III, puntos 32, 45 y 46). Estos últimos puntos fueron cotejados y se confirma la información que nos brindaron.

Pago a los proveedores

Las compras son por contratación directa, una vez evaluado cada proveedor. Con relación al mismo punto se agregó que en contrataciones directas, no se verifica la existencia de cláusulas contractuales expresas que obliguen al proveedor a cumplimentar sus compromisos mediante la constitución de garantías, pólizas de seguros ni cláusulas sancionatorias. Existe entrega de insumos por parte de los proveedores fuera del plazo máximo estipulado en el contrato, sin que exista constancia de aplicación de sanciones.

Análisis del riesgo en el sector Compras

Este punto de análisis del presente trabajo se basa en las respuestas obtenidas en los incisos 8 del cuestionario. De la encuesta realizada se observa, que los problemas o necesidades que la entidad tiende a resolver han sido claramente identificados, y se ha determinado también a quiénes afecta esas necesidades. Los riesgos que enfrenta la empresa son diversos, tanto externos en orden político, económicos y sociales como internos o propios de las instituciones.

Información y Comunicación de Compras con el resto de la institución

(Inciso 18 del cuestionario) De los datos obtenidos, se puede decir que existe un flujo de información constante, esto permite trabajar en forma coordinada y lograr



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

que los servicios se presten de la mejor manera. Se ha incorporado un sistema para el control de las existencias en Almacenes (Excel).

Documentación. (Ítems 11, 12, 13, 23, 24, 25, 26, 27, 33 y 39 del cuestionario)

En cuanto a la documentación, algunos formularios críticos utilizados en el sector no están debidamente prenumerados de imprenta, afectando de esta manera el control de estos. También añaden, que no se cuenta con un adecuado sistema de archivo de la documentación en este sector que es clave para la empresa.

Monitoreo en el sector Compras

Remitirse a los puntos 45 y 46 del ANEXO III. Señalan que si bien se concilian periódicamente la suma de los saldos de fichas individuales con el mayor; cuando se observan diferencias NO se investigan las mismas, ni se corrigen de manera oportuna.

Controles críticos

De acuerdo con las preguntas y respuestas de los funcionarios contenidas en el ANEXO III, y a una evaluación en el sector; se realiza un análisis del funcionamiento de los controles. Para ello se tomaron como referencia varios ítems del citado cuestionario, que se irán desarrollando a continuación, plasmando los hallazgos obtenidos.

- **Segregación de funciones** (punto 1)

El responsable del área en su respuesta afirma que se encuentran claramente separadas de Compras, las funciones de Recepción, Almacenes, Cuentas a Pagar, Contabilidad y Pagos.

De la evaluación en el sector, se puede afirmar:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

- *Que la misma persona que realiza la orden de compra y adjudica la misma es en algunas oportunidades la que recepciona los insumos; esto puede provocar faltantes que no se detectarían de inmediato.*

- *Cuando se reciben los insumos, el empleado a cargo de dicha tarea prepara el “informe de Recepción” por triplicado. Las facturas que se reciben son enviadas al sector de Contabilidad para que se realice el pago de la factura antes de su vencimiento. Una vez que se realiza el pago, esa factura se envía, para compararla con la orden de compra y el informe de recepción.*

- *Se puede decir, que existe superposición de tareas en funciones claves, que pueden ocasionar problemas.*

- *Las irregularidades que pueden producirse en las Compras, con su consecuente efecto en la facturación, no sería puestas de manifiesto, ya que es la misma persona quien ejecuta la operación de compra y control de esta.*

- **Solicitudes de cotización a los proveedores** (punto 23): afirman que se realizan cotizaciones de precios por lo menos a tres proveedores, y las mismas se formulan y reciben por escrito.

Del análisis realizado, se puede advertir que no siempre se pide cotización a tres proveedores, un caso particular fue el de una importante compra de bienes un proveedor minorista de Córdoba (MODATEX), sin realizar comparaciones con los precios de otros proveedores. Igualmente, no se encontró formalizada por escrito tal cotización por parte de este.

- **Órdenes de compra** (ítems 42 y 43): se sostiene desde el sector que las órdenes de compras están debidamente autorizadas y que



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

los formularios están prenumerados de imprenta y se controla la correlatividad numérica de las mismas.

Se realizó el análisis, al azar, de las órdenes de compras emitidas del número veinte (20) hasta la cincuenta (50).

El hallazgo fue que no se encontraban todas las órdenes de compra comprendidas en ese intervalo, faltaban las órdenes 29, 30, 36, y 42, nadie pudo explicar tal faltante. Otro aspecto para tener en cuenta es que se habían dejado en blanco varias órdenes de compra entre ellas la 13, 15 y 40.

- **Facturas del proveedor** (incisos 41 y 42): aseveran que las facturas se reciben directamente de los proveedores. Además, se controlan con la orden de compra, la nota de recepción y el informe de control de calidad.

Del estudio se deduce que no todas las facturas se reciben directamente de manos de los proveedores, existen casos como la de NUCLEO y SAIL que enviaron sus facturas vía correo electrónico.

En la factura seleccionada de MATERIA no se realizó la comparación de la orden de compra con dicha factura. En la orden de compra figura un pedido de 10 “Vestidos indiana chic”, mientras que en la factura están consignadas 20 “Vestidos indiana chic”, por mencionar un ejemplo. El responsable del sector dijo, que “no se había dado cuenta de tal diferencia”.

- **Informes de la recepción** (puntos 35 y 42): existen informes de la recepción, aunque los mismos no se encuentran prenumerados de imprenta. Los mismos prevén la inserción de unidades faltantes, sobrantes o con defectos.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

Se observaron 10 informes de la recepción y los mismos no prevén la inclusión de insumos con defectos. Además, cabe mencionar que la numeración de estos es manual, no están predeterminados por imprenta.

- **Registros actualizados de proveedores:** Los responsables afirman (puntos 4, 14, 33, 43 y 44) que se lleva un registro actualizado de proveedores y los mismos se concilian periódicamente con los saldos del Mayor.

*Se tomaron como referencia tres proveedores: MATERIA, NUCLEO y SAIL
En el caso de MATERIA el saldo de la ficha individual del proveedor coincide con el saldo del Mayor que lleva la institución.*

No ocurre lo mismo con el saldo de NUCLEO, existe una diferencia entre la ficha individual y el Mayor de \$10.136,63.

En cuanto al proveedor SAIL; ambos saldos coinciden.

3.2. Evaluación del sector ventas

Funciones y responsabilidades del personal del Sector de Ventas. Segregación de funciones.

Sumado a Compras el área de Ventas es una de las más críticas del ente, debido a que la misma se encarga de atender a las necesidades de los clientes de manera oportuna.

En referencia a las observaciones realizadas de manera personal y de las respuestas obtenidas de la empresa contenidas en el ANEXO IV puntos 1 y 2; se puede decir que:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

Las funciones de “Ventas” no se hallan visiblemente delimitadas, como tampoco las responsabilidades de cada uno de los integrantes. (El sector Ventas no es independiente del otorgamiento de los créditos).

Un aspecto para tener en cuenta es la inexistencia de una correcta separación de tareas y responsabilidades, para gestionar una proporción entre autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional. Esto trae aparejado que los aspectos primordiales de una maniobra no queden centralizados en un mismo individuo, lo que acrecienta el riesgo de errores.

En relación con la rotación del personal en tareas claves: los empleados no deben tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. *No existe en el área de Ventas una política adecuada de rotación de empleados (punto 16).*

Objetivos del Sector Ventas. (ANEXO IV).

Los objetivos del área de Ventas están precisados, ratificaron los responsables del sector, extendiendo su respuesta afirmativa a los puntos 3, 4 y 5 del cuestionario, agregaron que los objetivos del sector son:

- Tener actualizado un registro de clientes y cotejarlo periódicamente con el Mayor (Puntos 35 y 36).
- Mantener un ambiente de coordinación entre las distintas personas que se desempeñan en el área, (Punto 1, 2 y 15).
- Realizar el control de calidad de la mercadería, existen órdenes de despacho o documentación similar, pero las mismas no están prenumeradas. (Puntos 30, 31)

Estos apartados no pudieron ser corroborados en nuestra observación realizada en la empresa.



Proceso de Ventas

Para el análisis de este apartado debemos remitirnos al ANEXO IV en sus puntos 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 17, :

Según el cuestionario realizado, las devoluciones de estas (por cualquier motivo) y la emisión de facturas (debidamente prenumeradas y que cumplimentan todos los requisitos legales) se realizan únicamente a base de solicitudes firmadas por funcionarios autorizados.

Del relevamiento se afirma que:

- Existe un correcto control de pedidos que evite duplicaciones u olvidos (ANEXO IV punto 3).
- Se utilizan para facturar listas de precios autorizadas por el personal responsable y debidamente actualizadas, y existen normas implícitas sobre las condiciones de ventas, aunque las mismas no se encuentren escritas (puntos 4 y 5).
- Existen políticas definidas en materia de créditos, se fijan normas para los mismos, pero no están escritas (punto 9 y 10).
- Se requieren de los deudores referencias para otorgar créditos, se analiza minuciosamente la información, se deja constancia de esta y se toman decisiones en base a ella (puntos 11, 12, 13)
- Se prepara un análisis periódico de: antigüedad de créditos, cuentas vencidas, excesos de límites y saldos acreedores (punto 16)
- Se acciona para cobrar las cuentas atrasadas y se maneja de manera adecuada las vías judiciales y extrajudiciales para el cobro (puntos 17).



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

A continuación, se describen brevemente los pasos que integran este circuito Ventas para la empresa, según los entrevistados.

El circuito de ventas y cobros que genera el retorno de los fondos invertidos por la empresa está formado por las siguientes 5 etapas, según los encargados:

- 1) *VENTA*
- 2) *ENTREGA*
- 3) *FACTURACIÓN*
- 4) *COBRO*
- 5) *INGRESO*

La duración del ciclo de ventas y cobros es el resultado de la adición de los plazos de estas cinco las etapas. En ocasiones el cuello de botella que demora todo el período se halla en sólo una de las fases, aunque a veces se puede hallar en varias de las etapas del circuito, comentaron.

Para tener en cuenta en este aspecto de acuerdo con nuestra entrevista:

- Una cuestión por considerar y de la cual se tendría que tomar medidas correctivas es que no todas las devoluciones están debidamente autorizadas, y las mismas no se plasman en un formulario preenumerado que denuncien esta situación, aspecto éste crítico en el sistema de control. (punto 16, Anexo IV).

Lo que debemos rescatar es que: queda constancia de la entrega de los bienes devueltos de los clientes y que el área de Contabilidad recibe información sobre los insumos devueltos. (Puntos 12 y 13 Anexo IV).

Un aspecto relevante que también surge de nuestra encuesta es que *“si bien existen notas de despacho las mismas no están preenumeradas de imprenta, lo cual constituye un grave riesgo para el control en este aspecto; (puntos 6).*



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

Registración de la Venta

La contabilización de los bienes vendidos tiene como objetivo principal el reconocimiento del activo o del ingreso y a su vez el surgimiento del activo con Clientes para el caso que se haya decidido realizar la misma a plazo o en cuenta corriente. La mayoría de las ventas refiere la dueña, se registran al momento de emitir las facturas a los clientes, de manera tal de conocer exactamente el importe de las ventas.

Además, las facturas con precios especiales, descuentos o bonificaciones son autorizadas especialmente por el responsable del área (Anexo IV, puntos 7, 8, 29 y 30).

Los asientos de la contabilidad del área están debidamente autorizados; además se llevan fichas individuales actualizadas de los clientes y las mismas se cotejan con resúmenes de cuenta de clientes por persona independiente. (Anexo IV, puntos 35 y 36).

Por otro lado, afirman se preparan análisis periódicos de: antigüedad de saldos, cuentas vencidas, excesos de límites y saldos acreedores. Amplían la respuesta manifestando que se autorizan debidamente las bajas en cuentas y se efectúa un seguimiento ulterior de las cuentas dadas de baja con el fin de detectar posibilidades de recupero del crédito (puntos 21 y 22 del mencionado anexo).

Información y Comunicación de Ventas con el resto de la institución. (Incisos 18 y 21 del ANEXO III, también aplicable a Ventas). De los testimonios logrados de las repuestas de los empleados, se puede decir que existe un flujo de información constante, esto permite trabajar de manera coordinada y lograr que los servicios se presten de la mejor manera.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

Documentación

Cabe agregar en cuanto a la documentación, que algunos formularios críticos utilizados en el sector no están debidamente prenumerados de imprenta, afectando de esta manera el control de estos. También agregan, que no se cuenta con un adecuado sistema de archivo de la documentación en este sector que es clave para la empresa (puntos 6,7, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 33).

Por otro lado, sostienen que los archivos no se han organizado racionalmente y por lo tanto no están actualizados (ítem 33).

Monitoreo en el sector Ventas. Remitirse a los puntos 5, 35 y 36 del ANEXO IV.

Cuando realizan la valoración de la marcha del circuito de ventas las deficiencias descubiertas son comunicadas. Asimismo, marcan que si bien se concilian periódicamente la suma de los saldos de fichas individuales con el mayor; cuando se observan diferencias NO se investigan las mismas, ni se corrigen de manera oportuna.

Otro aspecto que remarcan es que si bien existen normas implícitas del proceso de ventas (explicado en los párrafos anteriores), las mismas NO están debidamente documentadas. Igualmente, sostienen que no hay una Planificación formal de la gestión de Cobranzas, se va realizando en virtud de los usos y costumbres de la empresa, por ello no es posible controlar tal aspecto.

Controles críticos

De arreglo a las preguntas y respuestas contenidas del ANEXO IV, y a una valoración en el sector; se realiza un examen del funcionamiento de los controles del área.

Para ello se tomaron como reseña varios apartados del citado cuestionario, que se irán desarrollando a continuación, dejando constancia de los hallazgos obtenidos.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

Relativos a las operaciones de Venta

- **Segregación de funciones** (puntos 1 y 2 Anexo IV):

El encargado en su respuesta asevera que se encuentran claramente separadas la función de Ventas del otorgamiento de créditos, entrega al cliente y del manejo y custodia de fondos.

De nuestra evaluación en el sector Ventas, puedo certificar:

- *Que la misma persona que realiza la orden de despacho es la misma a la que entrega los productos; esto puede provocar faltantes que no se detectarían de inmediato.*

- *Existe superposición de tareas en funciones claves, que pueden ocasionar problemas.*

- *Las irregularidades que pueden producirse en las Ventas, con su consecuente efecto en la facturación, no sería puestas de manifiesto ya que es la misma persona quien ejecuta la operación de venta y control de esta.*

- **Utilización de notas de débito y créditos, remitos, facturas, notas de pedido prenumeradas con posterior control de correlatividad:**

Del cuestionario se deduce que la documentación que utiliza el sector no está prenumerada de imprenta lo que imposibilita el control de su correlatividad de las mismas y el riesgo que esto trae aparejado.

El único documento contable prenumerado de imprenta es la factura, que además cumple con todos los requisitos legales para tal fin.

Del análisis realizado en el sector, se puede advertir que lo afirmado en los cuestionarios es verdadero.



- **Registros actualizados de Clientes:** Los responsables afirman (puntos 35 y 36) que se lleva un registro actualizado de Clientes y los mismos se concilian periódicamente con los saldos del Mayor.

Se tomaron como referencia tres clientes: A, B y C (para tomar como referencia): En el caso de A el saldo de la ficha individual del cliente coincide con el saldo del Mayor que lleva la institución. No ocurre lo mismo con el saldo de B, existe una diferencia entre la ficha individual y el Mayor de \$7.365,50. En cuanto al cliente C; existe una diferencia entre la ficha individual y el Mayor de \$ 1.381,50.

Con referencia a las actualizaciones en las listas de precios (Punto 4), se observa que:

- No todos los casos cuentan con evidencia de autorización por parte de los funcionarios pertinentes.
- No se realizan controles posteriores con el fin de asegurar que la actualización sea correcta.

Por otro lado, la sociedad no tiene previsto un proceso de identificación, control y seguimiento de la mercadería facturada, no despachada en oportunidad de cierre contable. Esto es parte importante dentro de la correcta medición de los resultados mensuales y/o del período tratado.

En cuanto a las Provisiones para deudores incobrables, de los procedimientos realizados se observó que existen créditos con una antigüedad superior a los 6 meses que no se encuentran provisionados, siendo la política de la empresa; provisionar el 50% de los créditos cuya antigüedad sea superior a 6 meses. (Ítems 16 y 17)



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

Conclusión del capítulo

En este apartado se organizaron los datos que fueron recopilados, para visualizar la situación económica, financiera y administrativa de la empresa, tanto de corto como de largo plazo (Para facilitar la interpretación de los datos, se aplicaron los índices para cada análisis en particular).

Se definieron cuáles son los principales problemas de la sociedad actualmente y se plantea modificar qué es necesario cambiar para mejorar los resultados.

El examen se completa con la evaluación del sistema de control interno de la empresa para las áreas comprendidas en este trabajo.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

CAPÍTULO III:

PROPUESTAS DE MEJORAS E IMPLEMENTACIÓN



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

INTRODUCCIÓN

En este capítulo, en base al análisis obtenido, se desarrollarán las distintas propuestas para solucionar los problemas detectados. Además, se detallará el procedimiento a través del cual se llevará a cabo la implementación de mejoras.

Comenzaremos a plantear de acuerdo con el diagnóstico y análisis de los Estados Contables:

1. *Situación Financiera de Corto plazo*

El ratio de liquidez corriente va ascendiendo en el último ejercicio, ya que el incremento en el activo corriente es más que proporcional al del pasivo corriente.

La liquidez seca es inferior en el último ejercicio. Esto último implica una situación ventajosa, puesto que el ratio disminuye por la mayor participación de los créditos, los cuales tienen una antigüedad similar a los bienes de cambio (31 y 27 días respectivamente).

La caída de la relación de liquidez se ve agravada por un incremento fuerte en la rotación de capital, la cual es originada por un importante descenso del capital corriente y un leve aumento de las ventas. Lo lógico sería que a mayor nivel de ventas hubiera un mayor capital corriente.

En este ejercicio hay un incremento de 7 días en la antigüedad de los créditos por ventas. Dado el nivel de competencia la empresa seguramente recurrió a esto para sostener su nivel de venta.

El mayor plazo concedido a los clientes provoca una prolongación del plazo de cobranza de las ventas de 17 a 25 días.

El plazo de pago a los proveedores que toma la empresa es amplio, lo que denota un poder de negociación alto ante aquellos.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

La antigüedad de proveedores se incrementa de 48 a 52 días seguramente en virtud de la necesidad de la empresa. Si no tuviese el acuerdo de los proveedores puede deteriorar las relaciones comerciales con estos.

1.1 Diagnóstico

- 1) Se ha producido una evolución favorable en la situación financiera de la empresa debido a la coyuntura. La misma se vio favorecida por la presencia de planificación al desprenderse su deuda a corto plazo.
- 2) La situación actual es buena y en un estado de importante comodidad financiera.

En general se observa un manejo financiero ordenado y planificado.

1.2 Pronóstico y recomendaciones

- 1) Teniendo en cuenta la evolución, la situación y el entorno que se presenta, las perspectivas son buenas.
- 2) Igualmente sería bueno incrementar su nivel de operaciones para hacerse más fuertes, ya que esto resulta muy posible ante el nivel del capital corriente que tiene la empresa.

2. Situación Financiera de Largo plazo

El índice de endeudamiento disminuyó de un año a otro, pasando la empresa de financiarse con terceros a financiarse con capital propio, que debido a las altas tasas de interés en el mercado actual para los pasivos, es muy conveniente.

El ratio de meses de venta en el Pasivo nos da la magnitud respecto al nivel que alcanza la deuda medida en meses de ventas. Para el año 2017, el valor es de 2,31; es decir, que el Pasivo está poco más de 2 meses teniendo en cuenta las ventas mensuales promedios. Para el 2018, desciende a 1,12.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

La inmovilización del Activo es baja, lo que no genera inconvenientes para la empresa. El Activo no corriente se financia sólo con Patrimonio neto, lo que es de vital importancia para la empresa, ya que se considera que la forma menos riesgosa de financiar los activos no corrientes es a través de recursos propios, o de lo contrario, con deuda a largo plazo.

2.1 Diagnóstico

- 1) Se ha producido una evolución favorable en la situación financiera de la empresa en el largo plazo debido al contexto. La misma se vio mejorada por la inexistencia de deuda a largo plazo.
- 2) La situación actual es muy buena y en un estado de importante comodidad financiera.

2.2 Pronóstico y recomendaciones

- 1) Teniendo en cuenta el avance, la planificación y el contexto que se presenta la empresa, las perspectivas son muy buenas.
- 2) De igual manera, sería bueno aumentar su nivel de operaciones en el largo plazo con sus clientes para hacerse más dinámicos.

3. Situación Económica

Se observa una buena rentabilidad del activo, la cual es superior al promedio del sector. Esto aparece tanto en la situación de partida como en la proyección, más aún en esta última que es de 0,68.

Si bien el margen sobre ventas se mantiene bastante constante en la proyección, se produce una caída en la rotación del activo. Esta caída en la rotación ocurre a pesar de que las ventas aumentan, porque la mayor inversión en activos genera un incremento en los mismos, por lo tanto habrá que revisar la política de inversión.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

El mayor aporte de recursos implica un riesgo menor, el cual se compensa con una perspectiva óptima de rendimiento, lo cual ocurre aquí.

Se observa una buena rentabilidad del patrimonio neto, la cual sube 5,71 % en la proyección. Esto se origina por un efecto palanca positivo.

El incremento de ventas totales se produce con una pequeña caída del margen bruto. Dicho incremento se origina fundamentalmente por un aumento en las cantidades vendidas.

La suba en el costo de ventas se produce: a) por la mayor incidencia de los costos fijos como resultante de las menores cantidades vendidas y b) por la incidencia de los costos variables provocada por la baja de precios.

El punto de equilibrio total baja en la proyección, lo cual implica una menor necesidad de venta.

3.1 Diagnóstico

- a) En la proyección no se observan cambios de importancia en la rentabilidad.
- b) Da la impresión de que la inversión en activos está sobredimensionada para el aumento de ventas que se logrará, debido a una caída en la rotación.
- c) La empresa presenta una alta productividad en sus recursos totales. La rentabilidad de los recursos propios se eleva gracias al manejo financiero.

3.2 Pronóstico y recomendaciones

Aumenta el riesgo por las políticas que adoptaría la empresa, a saber:

- a) Basar la rentabilidad en el manejo financiero no resulta prudente en el actual contexto de turbulencia de los mercados financieros, y en un país como el nuestro, que funda su esquema económico en el ingreso de capitales. Si las entidades financieras restringen el crédito, y aumentan las tasas de intereses también los proveedores lo harán.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

- b) Aumentar las operaciones resultaría positivo, pero no hay que olvidar que debido a los márgenes de ganancia, el resto de las actividades tienen que observar un buen desempeño para absorber los costos fijos.

Por otro lado, se procedió a efectuar un examen en el ámbito de la empresa, con el objeto de que se rediseñara la estructura de control interno, que implica un minucioso estudio y evaluación de sus elementos. Fue realizado para brindar recomendaciones detalladas o de evaluar la idoneidad de la estructura de control interno de la sociedad para evitar o detectar errores o irregularidades. El trabajo consistió en evaluar los controles que tienen efecto sobre la información contable generada por la sociedad y que pueden, por lo tanto, afectar los saldos finales de los estados contables.

En función de los objetivos definidos, el contenido de este informe, respecto a la evaluación de control interno, cubre aquellos aspectos que han surgido durante el desarrollo de nuestro examen y por lo tanto incluye todos aquellos comentarios y recomendaciones que un estudio específico destinado a tal fin podría revelar.

Se elaboró también una especie de Carta de Control Interno para presentar a la dueña de la empresa las fallas detectadas y cómo puede mejorarse en el futuro para optimizar los circuitos de COMPRAS – PAGOS Y VENTAS – COBRANZAS.

Determinación de las fallas de control interno y recomendaciones

PROBLEMA DETECTADO N°1: El ente podría mejorar su funcionamiento, si contara con un Plan anual para las áreas de Compras y Ventas.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

RECOMENDACIÓN: Se considera necesario proponer el análisis correspondiente con el fin de elaborar un “Plan Anual de Compras y Ventas”, procurando ordenar en un solo instrumento, las necesidades de estos sectores. Se sugiere implementar un Sistema automatizado para el registro y Control de los insumos que resulte confiable y que responda a las exigencias del Sistema de Compras-Ventas y el Contable. El sistema a realizar deberá permitir: comparar periódicamente las existencias de los insumos y los registros, y actualizar las copias de los controles de los insumos y bienes de los sectores y brindar en ellas una descripción correcta que permita una adecuada identificación.

IMPLICANCIAS: Riesgos de no contar con información proyectada para el futuro que permita a la empresa tomar decisiones claves.

OPINION DEL RESPONSABLE: la recomendación formulada en este punto es compartida por la propietaria.

PROBLEMA DETECTADO N°2: La empresa puede optimizar su gestión si en contrataciones directas, se verificara la existencia de cláusulas contractuales expresas que obliguen al proveedor a cumplimentar sus compromisos mediante la constitución de garantías, pólizas de seguros o cláusulas sancionatorias.

RECOMENDACIÓN: Se recomienda incluir cláusulas expresas en los contratos directos; que obliguen a los proveedores a cumplir con sus compromisos en los tiempos y formas estipulados, existiendo una política de sanciones ante el no cumplimiento del acuerdo.

IMPLICANCIAS: Son más sensibles a los riesgos de: confusión en el manejo de la información o tenerla en varios lugares, no conocer datos que se necesitan y caer en errores humanos.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

OPINIÓN DEL RESPONSABLE: La recomendación formulada en este punto es compartida por la propietaria.

PROBLEMA DETECTADO N°3: La tarea de la recepción podría realizarse de mejor manera si existiesen notas de recepción preenumeradas de imprenta, para poder controlar su correlatividad numérica.

RECOMENDACIÓN: Se recomienda que las notas de la recepción de insumos se realicen en imprenta, de modo de poder controlar su correlatividad numérica y enviar copia de la documentación al sector de Contabilidad.

IMPLICANCIAS: Es una falla de control interno. A efectos de poder controlar que los ingresos de mercadería han sido contabilizados en su totalidad, se requiere que los informes de la recepción sean preenumerados (de este modo se evitan omisiones en la contabilización de los mismo.)

OPINIÓN DEL RESPONSABLE: En cuanto a las recomendaciones sugeridas, sostiene que es esencial el control de correlatividad en la numeración de los Informes de Recepción por ello es de vital importancia su pronta implementación.

PROBLEMA DETECTADO N°4: Se podría mejorar la preparación de informes de Control de Calidad de los insumos recibidos, si siguieran una numeración correlativa de imprenta.

RECOMENDACIÓN: Se sugiere realizar la preparación de “Informes de Calidad” mediante formularios preenumerados de imprenta, de manera de controlar su correlatividad numérica y facilitar el proceso de control.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

IMPLICANCIAS: La no preenumeración de ciertos informes es una falla grave de control interno, debería existir un control que por toda entrega de mercadería exista el correspondiente informe de calidad.

OPINIÓN DEL RESPONSABLE: La calidad es vital, tenemos que tener presente que la recomendación planteada es importante llevarla a cabo a la brevedad, para lograr un eficiente sistema de control, relativo a este aspecto.

PROBLEMA DETECTADO N°5: Las registraciones de devoluciones de insumos podrían corregirse si estuvieran debidamente autorizadas por el personal adecuado.

RECOMENDACIÓN: Se sugiere implementar una normativa de autorizaciones para aquellos casos de “devoluciones de insumos” por el motivo que fuere.

IMPLICANCIAS: Es una falla en donde específicamente no se podría ejercer control sobre la entrada y calidad de insumos y mercaderías.

OPINIÓN DEL RESPONSABLE: Todo movimiento de ingreso y egreso de insumos, por cualquier motivo que sea, debe quedar documentado en constancias que deben contar con las firmas autorizantes que correspondan al tipo de movimiento de que se trata, por ello se considera que la aplicación de esta recomendación es totalmente válida.

PROBLEMA DETECTADO N°6: La mayoría de las Compras se registran en el momento de recibir las facturas de los proveedores, de manera de conocer exactamente el importe de las Compras. La dificultad que presenta esta forma radica en que, si el lapso es extenso, entre la entrada de los insumos y su



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

contabilidad, no se reconocen oportunamente las operaciones generadas en el ente.

RECOMENDACIÓN: Se sugiere que la organización realice un análisis periódico de la documentación respaldatoria de las operaciones de Compra, teniendo en cuenta que no siempre los proveedores entregan las facturas, a veces solo el remito o remito y factura. En cuanto a los artículos, lo ideal es ingresarlos al stock ni bien se reciben sea con remito o con factura, porque como el proveedor puede tardar días en entregar la factura, crearía un problema en la registración de las Compras.

IMPLICANCIAS: Riesgo de no contabilización de ciertas operaciones, ya que la información puede no ser del todo completa y pertinente.

OPINIÓN DEL RESPONSABLE: Es válida la recomendación para que las operaciones de Compras se reconozcan oportunamente.

PROBLEMA DETECTADO N°7: Se podría optimizar la gestión si se realizan controles sobre las facturas previas a su pago y que los controles con la orden de compra y nota de recepción sean anteriores a la cancelación de la factura.

RECOMENDACIÓN: Controlar las facturas antes de su pago; La orden de Compra y nota de recepción deben estar completas y previamente controladas antes de emitir el cheque; Se debe controlar la calidad y cantidad de los bienes al momento de ser recibidos.

IMPLICANCIAS: Riesgo de fraudes, ya que al ser la misma persona la que realiza los controles, puede incurrir en información errónea o incompleta, de manera que afecte a la empresa.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

OPINIÓN DEL RESPONSABLE: La sugerencia realizada es tenida en cuenta, para su pronta implementación, para evitar posibles pagos incorrectos.

PROBLEMA DETECTADO N°8: Del estudio se deduce que se podría obtener mejores resultados si todas las facturas se reciben directamente de manos de los proveedores y se realice la comparación de la orden de compra con dicha factura.

RECOMENDACIÓN: Diseñar un sistema de control de todas las facturas ya sea que se reciban de manos de los proveedores, por correo electrónico, fax, o cualquier otro medio. Realizar en todos los casos el cotejo de la orden de compra con las facturas correspondientes.

IMPLICANCIAS: Riesgo de incurrir en información errónea o incompleta, de manera que afecte a la empresa.

OPINIÓN DEL RESPONSABLE: La sugerencia realizada es tenida en cuenta, para su pronta implementación. Debe hacerse siempre el cotejo de los distintos documentos que se utilizan en el circuito de Compras.

PROBLEMA DETECTADO N°9: Se podría mejorar la gestión de órdenes de compras si están debidamente autorizadas y se controla la correlatividad numérica de las mismas.

RECOMENDACIÓN: Establecer normas concretas de autorizaciones, utilización y control de órdenes de compras.

IMPLICANCIAS: Es una falla de control interno, debería mantenerse una copia en el sector de compras, a efectos de verificar su posterior cumplimiento por parte del proveedor. Hace a la eficiencia operativa.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

OPINIÓN DEL RESPONSABLE: La sugerencia realizada es tenida en cuenta, para su pronta implementación.

PROBLEMA DETECTADO N°10: Existen órdenes de despacho, NC, ND, pero se optimizaría su utilización si las mismas están preenumeradas de imprenta, por lo tanto, se puede controlar su correlatividad numérica.

RECOMENDACIÓN: Realizar órdenes de despacho, NC, ND en imprenta, de modo de poder controlar su correlatividad numérica y enviar copia de la documentación al sector de Contabilidad para un correcto funcionamiento del sistema.

IMPLICANCIAS: Es un indicio de falla de control interno que implica varios costos adicionales, ya que se incrementarían los riesgos de fraude, debido a la documentación inexistente, incompleta o con errores.

OPINIÓN DEL RESPONSABLE: En cuanto a las recomendaciones sugeridas, sostiene que es esencial el control de correlatividad en la numeración de esta documentación por ello es de vital importancia su pronta implementación.

PROBLEMA DETECTADO N°11: Podría mejorarse la tarea de análisis y corrección de las diferencias halladas y las causas en el sector de ventas, si se investigan de manera adecuada las mismas.

RECOMENDACIÓN: Implementación de procedimientos adecuados para la detección de diferencias, analizar las causas que los origina y proponer de ser necesario, las acciones correctivas. Entre ellos control de: lo entregado con lo pedido por el cliente; las cantidades facturadas con las entregas; la aplicación de



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

lista de precios que corresponda; las condiciones de pago; mantenimiento del crédito dentro de los límites acordados.

IMPLICANCIAS: Es un indicio de falla de control interno que distorsiona la información contable de la empresa. Al no investigar las diferencias que se encuentran, hay riesgo que se pierda información relevante.

OPINIÓN DEL RESPONSABLE: Analizar las diferencias y sus causas es esencial, por eso se coincide con la recomendación realizada. Además, evaluar el sistema de saldos contables relacionados, efectuando de corresponder los ajustes contables pertinentes.

PROBLEMA DETECTADO N°12: Un Plan escrito formal sobre la Gestión de la Cobranza ayudaría a controlar la gestión de manera óptima.

RECOMENDACIÓN: Diseñar un Plan de Cobranzas en el corto plazo que permita disminuir el monto de deudores morosos, en gestión judicial e incluso incobrable.

IMPLICANCIAS: Es un indicio de falla de control interno que distorsiona la información contable de la empresa. Al no investigar las diferencias que se encuentran, hay riesgo que se pierda información relevante.

OPINIÓN DEL RESPONSABLE: La observación realizada y la recomendación comprendida en este punto es compartida por la propietaria de la empresa.

PROBLEMA DETECTADO N°13: La empresa podría mejorar sus técnicas si tuviera previsto un proceso de identificación, control y seguimiento de la mercadería facturada, no despachada en oportunidad de cierre contable. Esto es



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

parte importante dentro de la correcta medición de los resultados mensuales y/o del período tratado.

RECOMENDACIÓN: Diseñar e implementar un control que asegure que las transacciones de ventas se registran el período respectivo.

IMPLICANCIAS: Errores de corte de facturación que puedan generar errores en la medición de los resultados de la compañía.

OPINIÓN DEL RESPONSABLE: La observación realizada y la recomendación comprendida en este punto es compartida por la propietaria de la empresa.

PROBLEMA DETECTADO N°14: Con referencia a las actualizaciones en las listas de precios, se observa que:

- No todos los casos cuentan con evidencia de autorización por parte de la dueña.
- No se realizan controles posteriores con el fin de asegurar que la actualización sea correcta.

RECOMENDACIÓN: Establecer controles que impidan la carga o modificación no autorizada de condiciones de ventas.

Evaluar un diseño de precios más simple que facilite administrativa y contablemente y permita determinar el efecto de los cambios realizados.

IMPLICANCIAS: Condiciones erróneas o no autorizadas podrían no ser detectadas de manera oportuna con los consiguientes errores en facturación a los clientes. Se realiza seguimiento de los errores en perjuicio del cliente serán reclamadas, pero los a favor no.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

OPINIÓN DEL RESPONSABLE: La observación realizada y la recomendación comprendida en este punto son compartidas.

PROBLEMA DETECTADO N°15: Existen créditos con una antigüedad superior a los 6 meses que no se encuentran previsionados, siendo la política de la empresa; previsionar el 50% de los créditos cuya antigüedad sea superior a 6 meses.

RECOMENDACIÓN: Implementar controles semanales del analítico de clientes para determinar los clientes con posible de incobrabilidad y en caso de que la posibilidad de cobro sea “dudosa” registre la previsión correspondiente.

IMPLICANCIAS: Posibles errores en la valuación al cierre del ejercicio contable de los Créditos por ventas.

OPINIÓN DEL RESPONSABLE: La observación realizada y la recomendación comprendida en este punto es compartida por la propietaria de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, en base a los datos relevados.

Conclusión del capítulo

En este apartado en base al análisis obtenido en el capítulo anterior se desarrollaron las diferentes propuestas y alternativas para corregir los inconvenientes que fueron detectados en la evaluación de los datos.

Se realizaron sugerencias para mejorar la situación económica y financiera del ente en virtud de los ratios calculados y examinados.

Asimismo, se puntualizaron los problemas detectados de Control Interno en el área y se desarrollaron las recomendaciones pertinentes a aplicar para optimizar el funcionamiento.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

CONCLUSIONES

El estudio realizado ha determinado la existencia de deficiencias en el Sistema de Control Interno en lo referente en el proceso de ejecución de “Compras y Ventas”. Las mismas afectan la gestión y tienen que superarse con el rediseño del Sistema de Control Interno para empresa.

Por el análisis realizado en la empresa, se puede concluir sobre los diferentes componentes del Control Interno y su relación con la empresa.

En cuanto al “Ambiente de control”, se puede afirmar que crea el tono de la empresa al influir en su razón de control, se constituye como el cimiento del resto de los componentes en la organización. La eficacia del control interno depende de manera directa de la comunicación e imposición de la integridad y valores éticos del personal de la compañía encargado de crear, administrar y vigilar los controles.

Con relación a la “Información y comunicación” es fluida dentro de la organización y se observó un buen clima de trabajo. Esto se logra por la capacidad del ente que está en función de la obtención y uso de una información adecuada y oportuna. La empresa analizada podría contar con sistemas de información eficientes orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y control, si se aplican las recomendaciones sugeridas.

Por otro lado, cabe destacar que el “Proceso de evaluación del riesgo”, ayuda a la empresa a detallar el proceso con que la propietaria identifica y responde a los riesgos empresariales que enfrenta la compañía y el resultado de ello; en este ítem se complementa con la aplicación de las recomendaciones que se han aportado.

Asimismo, en relación con las “Actividades de control”, se puede afirmar que en la empresa se aplican políticas y ordenamientos que valen para cerciorarse de que se cumplan las directivas de la propietaria.

En cuanto al Análisis de los Estados contables se pudo concluir que, se ha producido una evolución favorable en la situación financiera de la empresa debido a la coyuntura. La misma se vio favorecida por la presencia de planificación al desprenderse su deuda a corto plazo. La situación actual es buena y en un estado de importante comodidad financiera.

Se ha producido una evolución propicia en la situación financiera de la empresa en el largo plazo debido al contexto. La misma se vio mejorada por la inexistencia de deuda a largo plazo. En general, se observa un manejo financiero ordenado y planificado tanto de corto como de largo plazo.

Da la impresión de que la inversión en activos está dimensionada por encima de lo normal para el incremento de ventas que se alcanzará, debido a una caída en la rotación. La rentabilidad de los recursos propios se eleva gracias al manejo financiero.

Asentar la rentabilidad en el manejo financiero no resulta prudente en el actual contexto de turbulencia de los mercados financieros, y en un país como el nuestro, si las entidades financieras limitan el crédito, y aumentan las tasas de intereses también los proveedores lo realizarán.

Con la realización del presente trabajo se pudo alcanzar el objetivo principal planteado: “Identificar y analizar aquellos aspectos que imposibilitan el ordenamiento administrativo, contable y financiero de la empresa y proponer una solución que corrija tales desvíos, diseñando un control interno que permita lograr así la eficacia y eficiencia de la organización en el largo plazo”.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

De igual manera, en concordancia con el objetivo general se pudieron cumplir los objetivos específicos del presente trabajo: se recogieron y analizaron los datos obtenidos, proponiendo alternativas y sugerencias; se realizó el Análisis de los Estados Contables, la Situación Financiera de corto y largo plazo, como así también la Situación Económica. Además se estableció y evaluó el sistema de cobranzas que permitirá coordinar el plazo de cobro de las cuentas corrientes de los clientes y pago a los proveedores.

Por otra parte, se logró diseñar una propuesta de mejoramiento mediante la identificación de las debilidades del sistema para minimizar o eliminar los riesgos a los que se ve expuesta la empresa en su contexto actual y la elaboración de una Carta de Recomendación de Control Interno. Esto fue posible gracias al análisis realizado en el sector pudiendo de esta manera detectar los puntos débiles y fallas en los procedimientos para proponer mejoras y recomendaciones a implementar. Se definió implementar un Sistema de gestión, cuyos costos no son significativos.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

BIBLIOGRAFÍA

COOPERS & LYBRAND, Informe COSO, (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), (1992)

COOPERS & LYBRAND. (1997). *Los nuevos conceptos del Control Interno – Informe COSO.*

Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (FACPCE), *Normas de Auditoría*, (1985).

Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (FACPCE), (2015) *Resolución Técnica N° 7 comentada.*

Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (FACPCE), (2013) *Resolución Técnica N° 3.*

González, M. (2012). *Auditoría y Control Interno* - Recuperado de <http://www.geopolis.com>

Pérez, J. O (1998). *Análisis de Estados Contables. Un enfoque de gestión.* Córdoba, Argentina: Universidad Católica de Córdoba.

Senderovich, I. y Telias, A. *Análisis e interpretación de estados contables.* Ed, Errepar

**ANEXO I: “Estado de Situación Patrimonial” (cierre al 30/09 de
cada año)**

ACTIVOS		2017	2018	PASIVOS		2017	2018
Activo Corriente				Pasivo Cte		-	
Caja y bancos	Fondo fijo	1000	1500	Deudas	Documentos a pagar	435000	320000
	Caja	315000	248000		Deudas Fiscales	102500	44000
	Banco cta/cte	415000	106211		Total PCte	537500	364000
	Valores a Depositar	0	0				
Bienes de cambio	Mercaderías	60000	140000	Pasivo No Cte			
Créditos por venta	Deudores por venta	205000	207744		Total P No Cte	0	0
	Deudores Morosos	114770	126980		Total P Cte	0	0
	Total ACte	1110770	830435	TOTAL PASIVO		537500	364000
Activo No cte							
Bienes de Uso	Muebles y útiles		116540	PATRIMONIO NETO			
	Tecnología		13300	Capital	Capital	0	0
				Resultados	Resultado de ejercicio	473270	466435
	Total A No Cte				Total PN	473270	466435
TOTAL ACTIVO		1110770	830435	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO		1010770	830435

Fuente: Estado Contable aportado por la empresa, para los años 2017 y 2018.

ANEXO II: “Estado de Resultados” (cierre al 30/09 de cada año)

	<u>2017</u>	<u>2018</u>
Ventas	3796877,1	3905360
CMV	2278721	2595450
Rdo bruto	1518156,1	1309910
Gastos de Operación	945450,27	713800,3
Utilidad de operación	572705,83	596109,7
Deprec y amortiz.	0	14314
Utilidad Operativa	572705,83	581795,7
Gastos financieros	99435,83	115360,7
Utilidad Antes de impuestos	473270	466435
Ganancias		
Utilidad Neta	473270	466435

Fuente: Estado Contable aportado por la empresa, para los años 2017 y 2018.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba- IUA

ANEXO III: Cuestionarios de Control Interno en el “Sector Compras”

EMPRESA: “Tommy & Gina”

DATOS PROPORCIONADOS POR: Propietaria

REVISIÓN: marzo a septiembre 2018.

La entrevista se realizó a la dueña de la empresa, con el objetivo de obtener los datos necesarios para la realización del análisis sobre los distintos componentes de Control Interno en la institución haciendo hincapié en el Sector de Compras de este.

Para la elaboración del Cuestionario las preguntas fueron adaptadas del “Informe Área de Auditoría N° 5, Manual de Auditoría”.

Nº	EXAMEN DE CONTROLES	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades?		X		No existe una marcada definición de función y responsabilidades. En algunas ocasiones una misma persona es la encargada de realizar la compra, registrar y pagar.
2	¿Se encuentra la sección Compras de la empresa separada de: -Cuentas por pagar? -Contaduría? -Pagos?	X X X			

3	¿Se da cumplimiento a los procedimientos previstos para el reclutamiento de personal necesario en el área de Compras y los mismos reúnen las habilidades necesarias para desempeñarse en el sector?		X		No sigue procedimientos de reclutamientos adecuados para incorporar personal idóneo.
4	¿Existe un Plan de Capacitación de la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos?		X		Existe un plan de capacitación, pero el mismo no es permanente, como tampoco abarca a todos los empleados
5	¿Cuenta la organización con un Plan de Compras?		X		La empresa no ha formulado para el período bajo estudio un Plan de Compras
6	¿Están definidos los objetivos del área de Compras?	X			
7	¿Cuenta la entidad con una estructura organizativa que: _ manifieste claramente las relaciones jerárquico-funcionales del área Compras, _ permita el flujo de información entre Compras y el resto de las áreas,	X X			
8	¿Tiene la entidad un análisis de riesgo considerando los objetivos de la organización y las fuentes de probables riesgos (internos y externos)?		X		
9	Se ha considerado especialmente, en el Sector de Compras: _ El cambio de un software informático, _ Drásticas reducciones presupuestarias,		X X		

	_ Incorporación de nueva tecnología informática,		X		
10	¿La autorización, aprobación, procesamiento y registración, pagos o recepción de fondos, revisión y auditoría, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones/transacciones están asignadas a diferentes personas?		X		
11	¿Existe documentación escrita de la estructura del sistema de control y de todas las operaciones/transacciones significativas del Sector de Compras?		X		
12	¿Dicha documentación está disponible y adecuadamente archivada para su examen?		X		
13	¿La documentación de las operaciones/transacciones en el área es completa, oportuna y adecuada y facilita la revisión del proceso desarrollado desde su autorización e iniciación hasta que la misma finalizó?		X		
14	¿Los controles aseguran que sólo son operaciones/ transacciones válidas aquellas iniciadas y autorizadas por los niveles con competencia para ello?		X		
15	¿Existen restricciones para el acceso a los recursos y registros sólo al personal especialmente autorizado?		X		
16	¿Se rota al personal a cargo de dichas tareas periódicamente?		X		No existe una política de rotación de empleados.
17	¿Se realizan periódicamente chequeos de la información incorporada a los registros (altas del período) con la documentación soporte u otro elemento válido de cruce?		X		Se realizan los registros, pero no se cruzan con la periodicidad necesaria la documentación con los registros.

18	¿Se mantienen canales de comunicación adecuados con terceros interesados directa o indirectamente? Usuarios/beneficiarios de las acciones de la organización – proveedores – comunidad – prensa -auditores – etc.?	X			
19	¿Dentro de la propia gestión de Compras existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos?		X		
20	¿Se realizan cruces y comparaciones de la información operativa producida con lo real, y contra información contable?		X		
21	¿Se consideran las comunicaciones de terceros para corroborar la información generada internamente?		X		
22	¿Existen normas escritas referidas al proceso de compras?		X		No existe un Manual de procedimientos de compras
23	¿Se solicitan cotizaciones de precios a los proveedores? ¿las mismas se formulan por escrito?		X		
24	¿Los formularios como recibos, órdenes de compra y otros críticos están preenumerados, guardados adecuadamente los vacíos, y entregados con cargo?		X		Se utiliza documentación de soporte, pero la misma no está prenumerada de imprenta, asimismo, no se requiere autorizaciones especiales para la habilitación de dichos formularios.
25	¿Se requieren autorizaciones para la habilitación al uso de dichos formularios (talonarios de recibos, OC, cheques, etc.)?		X		Se utiliza documentación de soporte, pero la misma no está prenumerada de imprenta, asimismo, no se requiere autorizaciones especiales para la habilitación de dichos

					formularios.
26	LOS FORMULARIOS DE ÓRDENES DE Compras ¿están prenumerados por imprenta?		X		
27	¿Se controla la correlatividad numérica?		X		
28	¿El sector recepción controla las unidades recibidas?	X			
29	¿Existen notas de la recepción?	X			
30	¿Están ellas prenumeradas?		X		Se utiliza documentación de soporte, pero la misma no está prenumerada de imprenta, asimismo, no se requiere autorizaciones especiales para la habilitación de dichos formularios.
31	¿El formulario de Recepción prevé la inserción de unidades faltantes, sobrantes o con defectos?	X			
32	¿Se informa mediante copia de la nota de la recepción a Contaduría, Compras y sector solicitante de las variaciones?		X		No se informa de manera oportuna los cambios acontecidos en el sector a las áreas relacionadas lo que ocasiona que la información llegue a destiempo y haya desfasajes.
33	¿Se controla la correlatividad de numérica de las notas de la recepción?		X		Se utiliza documentación de soporte, pero la misma no está prenumerada de imprenta, asimismo, no se requiere autorizaciones especiales para la habilitación de dichos formularios.
34	¿Se controla la calidad de los insumos recibidos?	X			
35	¿Se preparan informes prenumerados de		X		Se utiliza documentación de soporte, pero la misma

	control de calidad del insumo recibidos?				no está prenumerada de imprenta, asimismo, no se requiere autorizaciones especiales para la habilitación de dichos formularios.
36	¿Están las devoluciones debidamente autorizadas?	X			
37	¿Queda constancia de la entrega de los bienes devueltos a los proveedores?	X			
38	¿Recibe contaduría información sobre los insumos devueltos?	X			
39	¿Existe un formulario prenumerado que denuncie esta situación?		X		Se utiliza documentación de soporte, pero la misma no está prenumerada de imprenta, asimismo, no se requiere autorizaciones especiales para la habilitación de dichos formularios.
40	¿Se encuentra “Cuentas por Pagar” separada de “Recepción” y “Pagos”?	X			
41	¿Recibe cuentas por pagar las facturas directamente de los proveedores?	X			
42	¿Se controla la factura del proveedor con la orden de compra, la nota de recepción y el informe de control de calidad?	X			
43	Se conservan en archivos separados: - ¿Los pedidos no cumplidos? - ¿Las órdenes de compra pendientes?		X X		No se realizan la conservación separada de pedidos que no se cumplieron y de las OC pendientes. El sistema de archivos está desactualizado.
44	¿Los archivos de comprobantes correspondientes a operaciones concluidas son adecuadas?		X		El sistema de archivos está desactualizado.

45	¿Se llevan fichas individuales actualizadas de Proveedores?	X			
45	¿Se concilian periódicamente la suma de saldos de fichas individuales con el saldo del Mayor?	X			
46	¿Se investigan las diferencias halladas, corrigiéndose e investigándose las causas que las originan?		X		No en todos los casos se investigan las diferencias halladas. Pero si se detectan son corregidas.
47	¿Se llevan registro de proveedores por fechas de vencimiento?		X		

ANEXO IV: Cuestionarios de Control Interno en el “Sector Ventas”

EMPRESA: “Tommy & Gina”

DATOS PROPORCIONADOS POR: Propietaria

REVISIÓN: marzo a septiembre 2018.

La entrevista se realizó a la dueña de la empresa, con el objetivo de obtener los datos necesarios para la realización del análisis sobre los distintos componentes de Control Interno en la institución haciendo hincapié en el Sector de Ventas de este.

Para la elaboración del Cuestionario las preguntas fueron adaptadas del “Informe Área de Auditoría N° 5, Manual de Auditoría”.

Nº	EXAMEN DE CONTROLES	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Es independiente el sector de ventas del otorgamiento de los créditos?		X		No existe una marcada definición de función y responsabilidades.
2	¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades?		X		No existe una marcada definición de función y responsabilidades.
3	¿Existe un control adecuado de los pedidos que evite duplicaciones u olvidos?	X			
4	¿Se utilizan para facturar listas de precios debidamente autorizadas y actualizadas?	X			Si bien está preestablecido que se realicen controles periódicos para actualizar las listas de precios, se observó que dentro de la lista que maneja la empresa algunos están desactualizados.
5	¿Existen normas sobre condiciones de venta?	X			Las normas establecidas son implícitas nada está por escrito.
6	¿Tienen numeración correlativa, preimpresa, las órdenes de despacho y las facturas?	X			Las facturas sí están preimpresas, pero no las órdenes de despacho.
7	¿Cumplen con los requisitos legales las facturas emitidas?	X			

8	¿Son autorizadas especialmente las facturas con precios especiales?	X			
9	¿Existen políticas definidas en materia de créditos? ¿Se han fijado normas sobre las condiciones de otorgamiento?	X			Las normas establecidas son implícitas nada está por escrito.
10	¿Se toman en cuenta los análisis para otorgar créditos?	X			
11	¿Se autoriza el crédito por el funcionario responsable?	X			
12	¿Se notifican a Ventas los rechazos y sus causas?		X		No se notifican de manera oportuna los rechazos de ventas y sus causas.
13	¿Se actualizan periódicamente los límites de créditos? ¿Se deja constancia de dicha actualización?	X			
14	¿Se han organizado racionalmente los archivos?		X		El sistema de archivos está desactualizado. No se aseguran la corrección de las imputaciones.
15	¿Se realizan periódicamente chequeos de la información incorporada a los registros (altas del período) con la documentación soporte u otro elemento válido de cruce?		X		Se realizan los registros, pero no se cruzan con la periodicidad necesaria la documentación con los registros.
16	¿Se preparan análisis periódicos de: -antigüedad de saldos - cuentas vencidas - excesos de límites -saldos acreedores?	X X X X			

17	¿Se acciona para cobrar las cuentas atrasadas?	X			Se tomó una muestra y para todas las cuentas atrasadas según los registros, se inició acción de cobro. Se observa que clientes con atrasos de más de 6 meses sin previsionar.
18	¿Se consideran las comunicaciones de terceros para corroborar la información generada internamente?	X			
19	¿Se investigan las diferencias observadas por personal ajeno a las cobranzas o registro de cuentas corrientes?		X		Las diferencias no se investigan por ello hay desfases en la información.
20	¿Existen normas escritas referidas al proceso de ventas?		X		Las normas establecidas son implícitas nada está por escrito.
21	¿Se autorizan debidamente la baja de las cuentas?	X			
22	¿Se realiza un seguimiento ulterior de las cuentas dadas baja con el fin de detectar posibilidades de recupero de créditos?	X			
23	¿Está debidamente autorizado todo movimiento de notas de crédito o transferencia de créditos?		X		No existe en todos los casos control independiente sobre emisión de la NC, asimismo la autorización y el respaldo de la autorización no son suficientes.
24	¿Se planifica la gestión de Cobranzas?		X		No se lleva a cabo la planificación de la gestión de las Cobranzas y tampoco se controla. Se utiliza

25	Las NC y ND ¿están prenumerados por imprenta?		X		documentación de soporte, pero la misma no está prenumerada de imprenta, asimismo, no se requiere autorizaciones especiales para la habilitación de dichos formularios.
26	¿Se controla la correlatividad numérica?		X		Se utiliza documentación de soporte, pero la misma no está prenumerada de imprenta, asimismo, no se requiere autorizaciones especiales para la habilitación de dichos formularios.
27	¿Se elaboran partes de Cobranzas?	X			
28	¿Se efectúa el cálculo y débito de los intereses por mora?	X			
29	¿Se presentan NC por descuentos y bonificaciones, ajustadas a la política de la empresa?	X			
30	¿Se autorizan especialmente los descuentos y bonificaciones no habituales?	X			
31	¿Existe un formulario prenumerado que denuncie esta situación?		X		Se utiliza documentación de soporte, pero la misma no está prenumerada de imprenta, asimismo, no se requiere autorizaciones especiales para la habilitación de

					dichos formularios.
32	¿Se encuentra “Cuentas por Cobrar” separada de “Entrega” y “Cobranzas”?	X			
33	¿Los archivos de comprobantes correspondientes a operaciones concluidas son adecuadas?		X		El sistema de archivos está desactualizado. No se aseguran la corrección de las imputaciones.
34	¿Están todos los asientos de contabilidad del área, incluidos los de rutina, debidamente autorizados?	X			
35	¿Se llevan fichas individuales actualizadas de Clientes?	X			
36	¿Se concilian periódicamente la suma de saldos de fichas individuales con el saldo del Mayor?	X			
37	¿Se investigan las diferencias halladas, corrigiéndose e investigándose las causas que las originan?		X		Las diferencias no se investigan por ello hay desfasajes en la información.