



CONSULTORIA

EMPRESA: LUBRIFIANTS SRL

Autor: Di Sabato, Marisa Alejandra.

Número de Registro: 19474

Correo electrónico: marisadisabato@hotmail.com

Curso: Especialista David Aguirre.

Tutor: Matías Fernández Ruiz.

INDICE

	Pagina
TITULO 1 Parte Introductoria	2
Resumen Ejecutivo	2
Consideraciones Generales	3
Definiciones Previas	4
Alcance del trabajo	4
Objetivos del trabajo	5
Metodología Utilizada	6 a 8
Grupo consultor	9
Marco teórico	10 a 20
TITULO 2 Desarrollo	21
Descripción de la organización	21 a 23
Descripción y delimitación del campo de estudio	24
Relevamiento	25 a 32
Diagnostico	33 a 38
Conclusiones y propuestas	39 a 42
Plan de Acción	43 a 44
Viabilidad de la Propuesta	45
Bibliografía	46
ANEXO	47

TITULO 1: PARTE INTRODUCTORIA

Resumen ejecutivo

Este trabajo se desarrolla en la empresa Lubrifiants SRL; dedicada la distribución oficial de filtros Fram y lubricantes Total y Elf a nivel automotriz e industrial, ubicada en la localidad de San Miguel, Provincia de Buenos Aires.

Lubrifiants SRL es una pyme familiar desde sus comienzos, su trayectoria en el mercado supera los 20 años.

Al analizar la empresa, mediante encuestas realizadas a cada trabajador de cada área y realizando observaciones en su labor diaria, se observa que el problema radica en la falta de división de trabajo entre las áreas, y la falta de delimitación de responsabilidades de cada puesto, lo hace que en diversas ocasiones no se sepa que es el responsable de cada tarea; Mayormente el problema se ve reflejado en áreas particularmente relacionadas al stock de mercadería.

El objetivo principal de este trabajo es determinar cuáles son las causas que hacen necesario a la empresa el diseño de un sistema de control interno.

Ante el problema planteado, se le propone a Lubrifiants SRL en principio un diseño de puesto y luego a nivel organizacional un diseño e implementación de un manual de procedimiento, que permita mejorar su sistema de control.

Se pretende orientar a Lubrifiants SRL a tomar la decisión correcta sobre cual sería la mejor medida para poder mejorar su control interno, en el menor tiempo posible.

Consideraciones generales

Lubrifiants SRL solicita la realización de un diagnóstico, con el fin de analizar los aspectos a considerar de su actual sistema de control, con el que desarrolla su actividad.

Teniendo en cuenta que el sistema de control interno no es un objetivo en si mismo, un criterio fundamental, al momento de idear o establecer dichos sistemas es considerar constantemente la relación costo- beneficio.

En particular, el costo del sistema de control interno se debe diferenciar con el beneficio general, los riesgos que reduce al mínimo y el impacto que tiene en el cumplimiento de las metas de la organización. El reto es encontrar el justo equilibrio en el diseño del sistema de control interno, un excesivo control puede ser costoso y contraproducente.

Además, las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados.

Es el gerente de la organización, con ayuda de sus colaboradores, quien está llamado a definir y poner en marcha dentro de los parámetros de orden legal y sistemático, el sistema de control interno que mejor se ajuste a la misión, las necesidades y la naturaleza de la organización.

Definiciones previas y/o advertencias y salvedades.

La palabra control proviene del término francés *contrôle* y significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema.

El control es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una empresa o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de las normativas que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

Alcance/límites del trabajo

La problemática planteada en la unidad de análisis, es determinar cuáles son las causas que hacen necesario que la empresa comercial Lubrifiants SRL, ubicada en la ciudad de San Miguel, diseñe e implemente un sistema de control interno.

Objetivos del presente informe

El objetivo general del presente informe es facilitar a la empresa Lubrifiants SRL indicios que le permitan identificar las problemáticas relacionadas con el sistema de control interno utilizado en la actualidad, brindando herramientas que permitan el mejoramiento de dicho control en la organización.

Podemos establecer como objetivos específicos:

1. Identificar qué área de Lubrifiants SRL requiere mayor control, de acuerdo a los requerimientos de la implementación de un mejor sistema de control interno.
2. Diseñar una estructura empresarial que permita la implementación del sistema de control interno, teniendo en cuenta que Lubrifiants SRL es una empresa familiar.
3. Fomentar entre los empleados la cultura del crecimiento personal y organizacional, mediante la capacitación referida a los sistemas control.

Metodología utilizada.

Las metodologías utilizadas en Lubrificants para esta consultoría fueron las encuestas realizadas a todos los integrantes, desarrolladas áreas por áreas para poder conocer con más detalle cada una de ellas; y las observaciones directas durante el desarrollo de su labor diaria.

Las **encuestas** son un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas.

Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar. Los datos suelen obtenerse mediante el uso de procedimientos estandarizados, esto con la finalidad de que cada persona encuestada responda las preguntas en una igualdad de condiciones para evitar opiniones parciales y sin objetividad, que pudieran influir en el resultado de la investigación o estudio. Una encuesta implica solicitar a las personas información a través de un cuestionario.

En síntesis una encuesta es una técnica o método de recolección de información en donde se interroga de manera verbal, escrita o digital a un grupo de personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación; nosotros lo hicimos de manera escrita.

La información se recoge a través de preguntas. La intención de la encuesta no es describir a los individuos particulares que por casualidad son parte de la muestra, sino que se trata de describir un perfil estadístico de la población.

Las encuestas pueden clasificarse según:

Según sus objetivos

Encuestas descriptivas: intentan describir en qué situación se encuentra una determinada población en el momento en que se realiza la encuesta.

Encuestas analíticas: Buscan, además de describir, explicar los por qué es de una determinada situación.

Según las preguntas

De respuesta abierta: En estas encuestas se le pide al interrogado que responda él mismo a la pregunta formulada.

De respuesta cerrada: Los encuestados deben elegir para responder una de las opciones que se presentan en un listado que formularon los investigadores.

Según el medio de captura

Los medios de captura para realizar una encuesta incluyen papel, el teléfono, la Internet y los dispositivos móviles.

Según sus resultados

La investigación cuantitativa genera principalmente números, datos que se pueden transformar en estadísticas.

La investigación cualitativa genera principalmente palabras, es principalmente una investigación exploratoria. Se utiliza sobre todo para obtener una comprensión de las opiniones y motivaciones.

La otra metodología utilizada fue la **observación directa**, que es una técnica bastante objetiva de recolección; con ella puede obtenerse información aun cuando no existía el deseo de proporcionarla y es independiente de la capacidad y veracidad de las personas a estudiar; por otra parte, como los hechos se estudian sin intermediarios se evitan distorsiones de los mismos.

La observación puede adoptar diferentes modalidades:

Según los medios utilizados ó clasificación

Observación Estructurada: Se observan los hechos estableciendo de antemano qué aspectos se han de estudiar.

Observación no estructurada: Consiste en recoger y anotar todos los hechos que sucedan en determinado momento sin poseer guía alguna de lo que se va a observar.

Según el papel o modo de la participación del observador

Observación participante: Consiste en la participación directa del observador con la comunidad, el grupo o la situación determinada.

Observación no participante: El observador permanece ajeno a la situación que observa.

Según el número de observadores

Individual: es la que realiza una sola persona, es obvio que el investigador se centra en lo que observa.

Colectiva: es una observación en equipo, puede realizarse de las siguientes maneras: todos observan lo mismo o cada uno observa un aspecto diferente.

Según el lugar donde se realizar

Campo: los hechos se captan tal y como se van presentando en el mismo sitio donde usualmente se encuentran o viven los sujetos estudiados. Allí se observa cómo actúa el sujeto.

Laboratorio: tiene cierto carácter experimental y comprende la observación minuciosa y detallada de un fenómeno en un sitio especialmente previsto para hacer la observación.

Equipo consultor.

Marisa Alejandra Di Sabato

Gral. Mosconi 2475
Los Polvorines, Buenos Aires.
CP: 1613

Datos personales

Tel: 1550948380
Tel: 46600637
Email: marisadisabato@hotmail.com
Fecha de nacimiento: 11 de enero 1988.
Estado civil: soltera
Hijos: no
Nacionalidad: Argentina

Empresas

- Lubrificants SRL
- Div Inf SA
- Estudio Contable Laina.

Puestos de trabajo

- Administrativa Contable

EDUCACIÓN

Secundario Completo
Instituto Don José de San Martín
Titulo Economía y gestión de las organizaciones. Año de finalización 2005

Universitario
Universidad Nacional de Lujan, Carrera Contador Público. Título: Técnica en administración, año de finalización 2012

Universidad de Flores, Carrera Contador Público: en curso.

Disponibilidad

Full Time
Remuneración: a convenir.

Referencias

Gabriel Santillán, Lubrificants SRL, 15-4062-7281
Estela Laina, Estudio Laina, 15-6133-8668
Juan Weber, Div Inf SA, 15-6133-9000.

MARCO TEORICO

El **control** es una actividad de monitorear los resultados de una acción que permite tomar medidas para hacer correcciones inmediatas y adoptar medidas preventivas.

También tiene como propósito esencial preservar la existencia de cualquier empresa y apoyar su desarrollo, y contribuir a lograr los resultados esperados.

“El **control Interno** es la expresión utilizada para describir todas las medidas tomadas por los propietarios y directores de las empresas para dirigir y controlar a los empleados. Comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas en una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la precisión y confiabilidad de su información contable, promover la eficiencia operativa y estimular su adhesión a las políticas prescritas por la dirección”.¹

El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que conducen en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Estas acciones se hallan incorporadas a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.²

¹ Mautz, R. K. *Fundamentos de auditoría*. Ed Macchi, 1970. Pág. 222

² Holmes, A. (1994) *Auditorías Principios y Procedimientos*. Quinta Edición, Editorial Hispanoamérica – México- Pagina 9

El **sistema de control interno** es un conjunto de normas, controles, consideraciones y aspectos a tener en cuenta por el propio ente que los ha de adoptar, cuyo objetivo es: evitar la comisión de errores y fraudes; y ganar seguridad y confiabilidad la operatoria de la organización, sin que ello signifique pérdida de eficiencia administrativa.

De esta forma se contribuye a un más adecuado cuidado y control del patrimonio del ente bajo consideración y se lo protege de todas aquellas situaciones que puedan afectar la continuidad de sus operaciones.

Es de destacar que el objetivo del sistema de control interno no apunta a detectar situación anómala, sino por el contrario pretende prevenirlas y evitarlas. Por otro lado, el hecho de diseñar esquemas de prevención de anomalías, contribuirá al mejoramiento de los procedimientos administrativos permitiendo que estos ganen en confiabilidad y que la organización alcance y mantenga un nivel adecuado de eficacia y eficiencia operativa.

El sistema de control interno es preventivo y continuo; está indisolublemente unido a los sistemas administrativos y contables de la organización, incorporado al diseño de estructura, de los procedimientos y sistemas administrativos y de los sistemas de información.

El sistema de control interno, no es esporádico, externo al sistema al que sirve, ni a la empresa u organización en que este opera. Implica eficacia en los procedimientos y controles, eficiencia operativa, seguridad en materia de información (acceso válido únicamente para los usuarios autorizados). Y utiliza la relación costo- beneficio para determinar la configuración y la profundidad de los controles a efectuar.³

³ José Pungitore .*Sistemas administrativos y control interno*. Ed. Osmar D. Buyatti.

El control interno es una necesidad para todo ente económico y comercial, que atañe tanto a la organización como a los seres humanos que trabajan en ella.

Es un conjunto de normas y disposiciones, su objetivo primordial es prevenir errores y fraudes y salvaguardar el patrimonio de la empresa u organización logrando que toda persona o sector que realice operaciones tenga el respaldo o la autorización pertinente que justifique su accionar.

Se basa principalmente en la división de tareas de cada operación que se deba realizar en las diferentes organizaciones.

Un correcto sistema de control interno es desarrollado y ejecutado en la organización en forma integral. Controla y supervisa todas las actividades que conforman las operaciones realizadas y asegura que todos los procedimientos operativos cuenten con un adecuado sistema de autorización y estén diseñados de manera tal que exista oposición de intereses entre los sectores intervinientes. Es necesario, también, contar con el trabajo de supervisores encargados de verificar el correcto desarrollo de los controles estipulados.

El control Interno de cada empresa se **clasificara** por área de desarrollo, pudiendo ser:

Administrativos, donde los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa.

El control se enfoca especialmente en tareas como análisis estadístico, estudios de moción y tiempo, reportes de las operaciones realizadas, programas de entrenamientos del personal y controles de calidad.

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

Ejemplo: Que los trabajadores de la fábrica lleven siempre su placa de identificación. Otro control administrativo sería la obligatoriedad de un examen médico anual para todos los trabajadores.

El control también podrá ser contable, los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros.

Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.

Ejemplo: La exigencia de una persona cuyas funciones envuelven el manejo de dinero no deba manejar también los registros contables.

Los **objetivos** de un sistema de control interno son:

Un sistema de control interno debe tener como objetivo, la suficiencia y confiabilidad de la información financiera. Ya que la contabilidad capta las operaciones, las procesa y produce información financiera necesaria para que los usuarios tomen decisiones.

Esta información tendrá utilidad si su contenido es confiable y si es presentada a los usuarios con la debida oportunidad.

Será confiable si la organización cuenta con un sistema que permita su estabilidad, objetividad y verificabilidad.

Si se cuenta con un apropiado sistema de información financiera se ofrecerá mayor protección a los recursos de la empresa a fin de evitar sustracciones y demás peligros que puedan amenazarlos.

Otro objetivo a tener en cuenta es la efectividad y eficiencia de las operaciones, se debe tener la seguridad de que las actividades se cumplan cabalmente con un mínimo de esfuerzo y utilización de recursos y un máximo de utilidad de acuerdo con las autorizaciones generales especificadas por la administración.

Se debe respetar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, toda acción que se emprenda por parte de la dirección de la organización, debe estar enmarcada dentro las disposiciones legales del país y debe obedecer al cumplimiento de toda la normatividad que le sea aplicable al ente.

Este objetivo incluye las políticas que emita la alta administración, las cuales deben ser suficientemente conocidas por todos los integrantes de la organización para que puedan adherirse a ellas como propias y así lograr el éxito de la misión que ésta se propone.

El control interno se rige por **principios**, como ser la división de trabajo, la esencia de este principio es la separación de funciones de las unidades operativas de actividades de forma tal que una persona no tenga un control completo de la operación, para lo cual se debe distribuir el trabajo de modo que una operación no comience y termine en la persona o departamento que la inició.

De esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra, que trabaja independientemente, pero que al mismo tiempo está verificando la operación realizada, lo que posibilita la detección de errores u otras irregularidades.

En la organizaciones deben existir una fijación de las responsabilidades, que consiste en que toda persona, departamento, etc., tenga establecido documentalmente y conozca la responsabilidad, no sólo de sus funciones, sino de las relaciones con los medios y los recursos que tienen a su cargo, sus atribuciones, facultades y responsabilidades en relación con estos.

Es importante definir conceptualmente las responsabilidades de quien debe efectuar cada operación y dejar constancia documentada de quien efectúa cada operación de forma obligatoria.

El principio de cargo y descargo está íntimamente relacionado al de la fijación de responsabilidad, porque facilita la aplicación del mismo cuando es necesario.

Debe entenderse el máximo control de lo que ingresa y egresa de la organización, todos los movimientos; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza debe ser investigada al máximo.

El cargo y el descargo están directamente relacionados con ceder y aceptar la responsabilidad de un recurso en cada operación o transacción. Debe quedar absolutamente claro mediante la firma en los documentos correspondientes, quién recibe y quién entrega, en qué cantidad y qué tipo de recurso.

La organización debe establecer un entorno que permita el estímulo y produzca influencia en la actividad del recurso humano respecto al control de sus actividades.

Para que este **ambiente de control** se genere se requiere de otros elementos asociados al mismo los cuales son:

Integridad y valores éticos, Se deben establecer los valores éticos y de conducta que se esperan del recurso humano al servicio del Ente, durante el desempeño de sus actividades propias. Los altos ejecutivos deben comunicar y fortalecer los valores éticos y conductuales con su ejemplo.

La competencia, se refiere al conocimiento y habilidad que debe poseer toda persona que pertenezca a la organización, para desempeñar satisfactoriamente su actividad.

La experiencia y dedicación de la alta administración, es importante y necesario que quienes determinan los criterios de control posean gran experiencia, dedicación y se comprometan en la toma de las medidas adecuadas para mantener el ambiente de control.

Con respecto a la filosofía administrativa y estilo de operación, es sumamente importante que se muestre una adecuada actitud hacia los productos de los sistemas de información que conforman la organización. Aquí tienen gran influencia la estructura organizativa, delegación de autoridad y responsabilidades y políticas y prácticas del recurso humano.

Es vital la determinación de actividades para el cumplimiento de la misión de la empresa, la delegación de autoridad en la estructura jerárquica, la determinación de las responsabilidades a los funcionarios en forma coordinada para el logro de los objetivos.

Las **actividades de control** de una organización se manifiestan en las políticas, sistemas y procedimientos, siendo realizadas por el recurso humano que integra la entidad.

Todas aquellas actividades que se orienten hacia la identificación y análisis de los riesgos reales o potenciales que amenacen la misión y los objetivos y en beneficio de

la protección de los recursos propios o de los terceros en poder de la organización, son actividades de control.

Estas pueden ser aprobación, autorización, verificación, inspección, revisión de indicadores de gestión, salvaguarda de recursos, segregación de funciones, supervisión y entrenamiento adecuado.

La **responsabilidad del control interno** debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización.

Es necesario establecer un sistema de control interno que les permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan en todo a las normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización. Además, es diferente dependiendo de la actuación o naturaleza de cada empresa u organización.

Desde el punto de vista del cumplimiento del objetivo de la sociedad y las funciones asignadas a las organizaciones, el control interno es responsabilidad de la gerencia en forma indispensable e indelegable, ya que la responsabilidad no termina con la formulación de objetivos y metas, sino con la verificación de que estos se han cumplido.

El sistema de control Interno debe ser un conjunto armónico, conformado por el sistema de planeación, las normas, los métodos, los procedimientos utilizados para el desarrollo de las funciones de la organización y los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación que se utilicen para realimentar su ciclo de operaciones.

Esta característica es fundamental, porque es la que permite que todos los niveles de la organización participen activamente en el ejercicio del control: la gerencia a través de la orientación general y la evolución global de resultados; las áreas administrativas a través del diseño de normas y procedimientos para desarrollar sus actividades, y las demás áreas de la organización, mediante el uso adecuado de procesos administrativos tales como la planeación, el control de gestión y la evaluación del desempeño del personal.

Lubrifiants SRL es considerada una **empresa familiar**, no solo porque sus representantes e hijos desarrollan actividades en la misma, sino porque empleados de distintas áreas también pertenecen a la familia.

Según Peter Leach una empresa familiar es *“aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar”*, como es el caso de la empresa analizada.

Como toda organización, las empresas familiares tienen sus ventajas y desventajas:

Se considera como una ventaja, la característica saliente que distingue a la mayoría de las empresas familiares que es el clima singular que genera un “sentido de pertenencia” y un propósito común a toda la fuerza laboral. Esto se logra, porque los individuos que construyen una empresa familiar pueden llegar a sentir pasión por la misma, la empresa es su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo y para muchas personas su negocio es “su vida”.

Las empresas familiares a menudo tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, una técnica especial o un conocimiento comercial que no poseen sus competidores: conocimientos prácticos que podrían propagarse rápidamente en una situación comercial habitual, pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia.

Las empresas familiares suelen ser más eficientes que otras en el planeamiento a largo plazo. Los planes estratégicos reducen los riesgos y permiten a la empresa manejar más eficazmente los acontecimientos imprevistos. Pero si bien las familias son eficientes para el planeamiento a largo plazo, no son tan buenas para formalizar sus planes (describirlos, analizar las conjeturas y comparar los resultados con las previsiones). Podemos decir que esto significa una ventaja porque existe un pensamiento a largo plazo, pero también es una desventaja porque ese pensamiento está desorganizado. Por diversas razones las empresas familiares suelen tener estructuras estables. El presidente o director ejecutivo tiene habitualmente una experiencia de muchos años y el personal clave del management está firmemente comprometido con el éxito de la empresa y también desempeña sus funciones durante largo tiempo, pero una situación empresarial demasiado estable puede convertirse en un ambiente peligrosamente cerrado.

La estabilidad en una empresa familiar es uno de sus originales y más valiosos activos, pero al mismo tiempo es necesario pensar si una cultura empresarial estable puede llegar a ser de hecho un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad.

En las empresas de estas características, las responsabilidades están por lo general muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones esta deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos claves. Es muchos casos esto significa que si uno pretende algo de la compañía debe ir y preguntárselo al patrón y este dirá “sí” o “no”.

La característica que muestra este proceso es una mayor rigidez si se lo compara con el caso de una empresa colectiva que decide trasladar sus operaciones a nuevas áreas. Cuando la decisión puede afectar significativamente la estructura de la empresa, se requiere algo más que un sí o un no del patrón.

El compromiso y la cultura estable estriban en el hecho de que la empresa familiar cuenta por lo general con estructuras sólidas y confiables, muchas firmas prefieren hacer negocios con una firma que tiene una larga trayectoria y suelen apreciar las relaciones con un management y un personal que no está constantemente cambiando de funciones dentro de la empresa, ni es reemplazado por gente de afuera. El compromiso dentro de la empresa familiar no es solo una fuerza oculta sino también se manifiesta permanentemente a los clientes bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y un nivel de servicio mucho más alto.

Así como están en condiciones de lograr ventajas significativamente valiosas, las empresas familiares también son propensas a soportar desventajas graves y que afecten a toda la organización.

Así como las ventajas no son exclusivamente de las firmas familiares, tampoco lo son sus desventajas; aunque las empresas familiares son particularmente vulnerables a estas deficiencias.

Muchos de los problemas derivan de los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y empresariales. Pasar las puertas de algunas empresas familiares puede llegar a ser como entrar en un túnel del tiempo, se refleja el modo en que los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas familiares limitadas por la tradición y la resistencia que hay en ellas para el cambio.

Los desafíos comerciales que afectan particularmente a las firmas familiares pueden clasificarse en 3 categorías: modernización de las prácticas obsoletas, manejo de las transiciones e incremento del capital.

Los conflictos emocionales, en el ámbito familiar, se fundamentan en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que en el ámbito empresarial, sustentada en la tarea rigen el rendimiento y los resultados.

La empresa familiar es una fusión de estas dos poderosas instituciones y si bien proporciona el potencial para lograr un rendimiento superior, no es raro que eso también lleve a enfrentar serias dificultades

En muchos aspectos la empresa familiar es como cualquier otra en la cual se procura generar riqueza, produciendo bienes o proporcionando servicios.

Para lograr este objetivo emplea personal con diferentes experiencias, habilidades y metas individuales, pero que se complementa para alcanzar los objetivos de la organización: trabajar tan eficientemente como sea posible para generar ingresos y ganancias.

Sin embargo la empresa familiar es única en un aspecto clave: sus directores, encargados y empleados comparten además de una relación familiar, normas éticas y de conducta que mantienen, en un mayor o menor grado, en su lugar de trabajo.

Un aspecto importante de las empresas familiares, es la profesionalización, la clave es una gestión estratégica: que comprenda la planificación, organización, dotación del personal, dirección y control.

Este proceso va más allá de las teorías básicas de gestión para reconocer la importancia decisiva del personal talentoso, con amplios conocimientos y debidamente motivado dentro de una organización que planifica cuidadosamente sus metas e introduce sistemas para controlar el rendimiento de acuerdo con un plan estratégico.

Profesionalizar es la manera de estar en condiciones de poder manejar la superposición de los sistemas familiar y empresarial.

Este método se concentra en diversas áreas de los recursos humanos que son particularmente problemáticas para la empresa familiar, como la selección del personal, la evaluación del rendimiento y la remuneración.

Además sirve para desentrañar muchos de los factores emocionales que impiden hacer una evaluación adecuada del funcionamiento de la empresa, y por lo tanto considerar que posición es la más conveniente para garantizar el éxito futuro.⁴

⁴ La empresa familiar, Peter Leach, 1ª edición, Granica, 2016.

Las organizaciones son estructuras administrativas y sistemas administrativos creadas para lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo.

Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas. También es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Pyme es el acrónimo⁵ de pequeña y mediana empresa.

Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados.

La definición de pyme varía según el país. En Argentina, por ejemplo, las empresas se clasifican de acuerdo a sus ventas anuales y a su rubro (una pyme industrial puede tener un volumen de facturación que, en otro sector económico, la ubicaría entre las de mayor volumen).

Las pymes tienen necesidades específicas que deben ser atendidas por el Estado. Este tipo de empresas genera, en conjunto, grandes riquezas para cada país además de ser uno de los principales motores del empleo. Sin embargo, por sus particularidades, necesitan protección e incentivos para competir frente a las grandes corporaciones.

Las Pymes se caracterizan por ser empresas con más flexibilidad que las empresas convencionales en el sistema de producción; permiten entablar una relación mucho más cercana con los clientes, los puestos de trabajo son mucho más amplios, menos estrictos y los trabajadores están más abiertos al cambio; el mayor nivel de conocimiento específico se da gracias a la cercanía de los integrantes con el día a día de la empresa, puede convertirse en una importante ventaja con respecto a la competencia; el tiempo que requiere la toma de decisiones estratégicas puede ser considerablemente menor, dado que los procesos de gestión resultan menos complejos; presentan una visión menos estricta, más enfocada en las necesidades y demandas de los clientes.

⁵ Un acrónimo es una clase de sigla cuya pronunciación se realiza del mismo modo que una palabra.

TITULO 2: DESARROLLO

Descripción de la organización

Lubrifiants SRL es una empresa que está en el mercado desde hace 20 años ofreciendo los productos de tres marcas líderes como lo son Total Lubricantes Argentina SA, Elf Lubricantes SA y Sogefi Filtration Argentina SA, con los filtros FRAM.

Su actividad principal es la distribución oficial de estas 3 marcas en el mercado automotriz e industrial.

Lubrifiants SRL comenzó en sus orígenes desarrollándose en el partido de Gral. Sarmiento (actual Malvinas Argentinas), en la ciudad de Villa de Mayo, hoy desarrolla su actividad en la ciudad de San Miguel, partido de San Miguel.



Lubrifiants Srl está constituida como una SRL (sociedad de responsabilidad limitada).

Lubrifiants SRL tiene establecida su misión, visión y sus valores:

MISION

Distribuidora líder de lubricantes, filtros e insumos para el automotor y la industria.

VISION

Agregar valor a la cadena de comercialización de los productos, para ser considerada en el mediano a largo plazo, en el referente de los clientes y marcas que representamos.

Para ello, las acciones estarán orientadas hacia una mejora continua en cuanto a tecnología a utilizar, agilidad y calidad del servicio de distribución, estructura de la empresa y profesionalización de su personal.

VALORES

Comunicación: Es la base de nuestras relaciones, sustentada en la escucha y la asertividad.

Vocación de servicio: Somos una organización por y para nuestros clientes, tanto a nivel interno como externo.

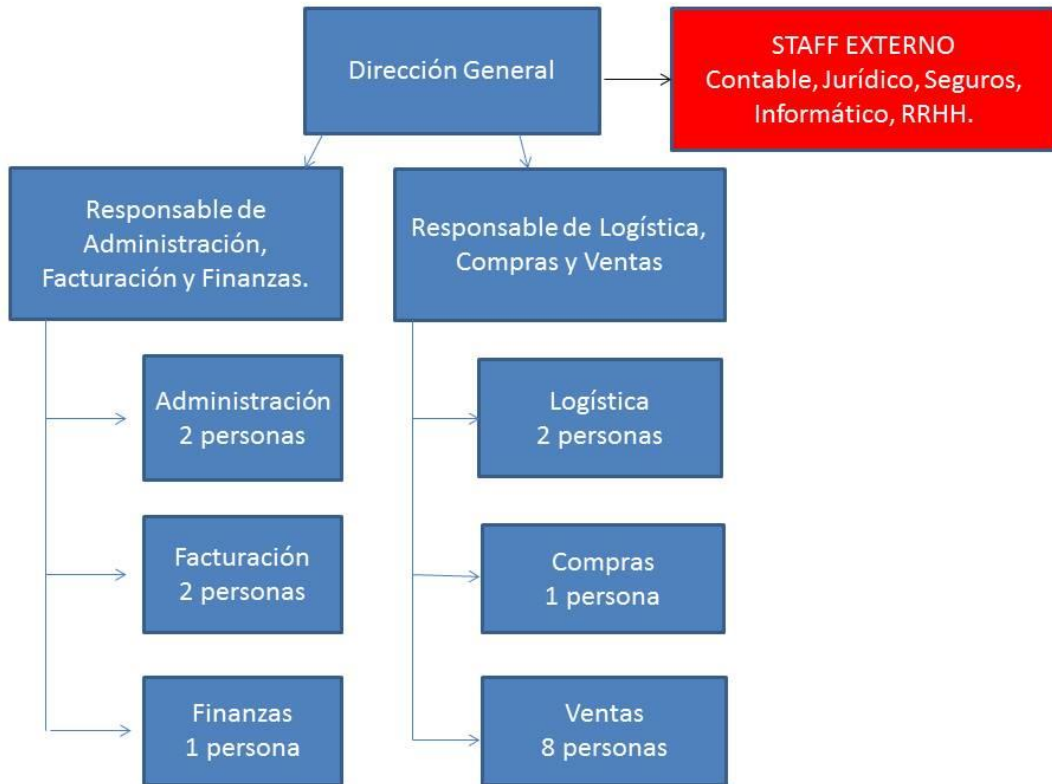
Coraje: Nos animamos a proponer y a tomar decisión en pos del crecimiento de nuestro negocio.

Espíritu de equipo: Colaboramos, sumamos esfuerzos y multiplicamos logros.

Evolución: trabajamos en el permanente desarrollo profesional y personal de nuestros empleados.

Repentización: brindamos respuestas rápidas y efectivas de manera ágil y eficiente.

Lealtad hacia la marca: es el pilar sobre el que construimos el pasado, el presente y el futuro de Lubrifiants SRL.



Descripción y delimitación del campo de estudio

Este trabajo de consultoría está abocado los problemas que surgen en Lubrifiants SRL debido a la falta de control interno que posee en la actualidad.

Lubrifiants es una pyme dedicada a la distribución oficial de filtros Fram y lubricantes Elf y Total, a nivel automotor e industrial; lo que nos lleva a analizar tanto las áreas administrativas, facturación, logística, compras y ventas

Una característica importante en las pymes es la falta de organización para efectuar una correcta aplicación de un Control Interno que ayuda a disipar y resolver dudas en cuanto a la operación misma de la empresa ya sea técnica o administrativamente.

La planeación administrativa y contable en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) es una herramienta para mejorar la eficacia, la organización de las pequeñas y medianas empresas y es la base para la toma de decisiones.

Partiendo de esto se elabora una investigación para analizar el control interno en una pequeña y medianas empresas (PYMES) esperando apoyar y orientar a los usuarios principales de Lubrifiants SRL para diseñar e implementar manuales de procedimientos y políticas para el éxito de sus negocios.

Relevamiento, análisis de las variables, unidades organizacionales y actores

Pagos/Cobranzas

Estas áreas están a cargo de una misma persona.

Esta persona recibe diariamente la cobranza de todos los vendedores a primera hora del día; se rinde en efectivo, cheques o transferencia. Se controla recibo por recibo, que este confeccionado correctamente. Luego de que se retiran los vendedores, la misma persona procesa los recibos de cobranzas recibidos en el Sistema Softland para poder luego archivarlos por vendedor controlando la correlatividad de cada recibo. Es responsabilidad de los vendedores verificar la correcta emisión y validez aparente de los cheques que reciben por parte de los clientes.

Los cheques recibidos se registran en el sistema Softland, quedan registrados en el mismo, teniendo acceso a los mismos las áreas de: Pagos, Cobranzas y Finanzas.

Es el vendedor, antes de extender el recibo quien debe verificar la correcta emisión del cheque que el cliente le entrega. Verificar que el cheque tenga fecha cierta de emisión y de pago, que no han transcurrido más de 30 días contados desde la fecha indicada para el pago o contados desde la fecha de emisión (en el cheque común) que el importe en números y letras coincida y que estén correctamente escritos, que este firmado, que si se trata de un cheque de terceros (y la empresa lo acepta como práctica habitual) se encuentre correctamente endosado (y no exceda el número de endosos permitidos), etc. En caso de que al entregar los pagos, el área de cobranza detecte algún defecto en los cheques recibidos, los devuelve al cliente mediante una nota de débito, para poder controlar el seguimiento del mismo.

Una vez finalizada la actividad de cobranza, se procede a armar los pagos a proveedores, correspondiente a cada día. Los pagos se realizan en efectivo, por cheques o transferencias, dependiendo cada proveedor. No se realiza un control exhaustivo del detalle a abonar, respecto a los distintos proveedores, sin importar el grado de importancia de los mismos. No se controla (salvo cantidades extraordinarias) si lo que le debe abonar es lo que Lubrifiants SRL solicito a los proveedores.

Esta área controla los vencimientos de todas las facturas de compras para evitar incrementos de intereses por mora, realizando además un análisis semanal de las cuentas corrientes con sus principales proveedores.

En Lubrificants se utilizan dos medios para el control de las cuentas por pagar, de acuerdo a los proveedores. Para los principales proveedores (Total Especialidad Argentina SA y Sogefi Filtration Argentina SA) se analizan los vencimientos mediante una agenda manual, analizada día a día, ya que estos proveedores establecen fechas de vencimientos específicas para cada factura (generalmente 30 días). En cambio para proveedores esporádicos se analizan los vencimientos a través del sistema informático Softland.

Los pagos se emiten bajo autorización del gerente comercial, o en su ausencia, bajo la orden del área de finanzas.

Emitida la orden de pago y la retención de Ingresos Brutos correspondiente (Lubrificants SRL es agente de Retención/Percepción de Ingresos Brutos establecido por ARBA), se realiza la disminución de la cuenta corriente del proveedor, para evitar pagos duplicados.

Se cuenta con un sistema de caja chica para el pago de gastos y otras erogaciones de pequeño monto.

Se realiza un control diario de las cobranzas recibidas, a través del llamado "desfasaje", es una planilla que se le presenta todos los días lunes a cada vendedor, con un listado de los clientes que superan los días de cobranzas establecidos, y con quienes deberán trabajar arduamente esa semana para poder estabilizar dicha situación. Esta planilla es preparada por el sector de cobranzas los días viernes de cada semana, analizada dicho día con el Jefe de Ventas, quien trabajara en conjunto con los Vendedores en la próxima semana para poder asistirlos en lo que sea necesario y lograr regularizar las cuentas corrientes de cada cliente.

Finanzas

Esta área está a cargo de la hija del gerente, quien se muestra más alerta a los movimientos, diferenciación entre caja central y caja chica, restricción de acceso al área por cuestiones de seguridad y estricto archivo para un mejor desempeño.

Los activos monetarios, son los primeros recursos que se intenta controlar. Es necesario que la circulación de dinero y/o documentación, dentro de la empresa se

limite al mínimo. En Lubrifiants, el manejo de los fondos está a cargo de una sola persona (la encargada de las áreas de cobranzas y pagos), custodiada a diario por el área de gerencia y finanzas.

“Finanzas” se encarga de realizar los presupuestos año a año, analizando la posibilidad de cumplimiento de los mismos; también se realizan planillas mensuales comparativas de Gastos de la empresa, las que se analizan detalladamente una vez por mes con el Gerente.

El área de finanzas es el nexo que se tiene con quien realiza los registros contables, un estudio contable, servicio terciarizado por Lubrifiants SRL; quien brinda toda la información necesaria para que se realicen las registraciones contables pertinentes.

Las conciliaciones bancarias son tarea de esta área, apoyada por el área de pagos/cobranzas.

La persona encargada de esta área es quien posee más conocimiento del Sistema de facturación Softland, y quien tiene contacto con el soporte del sistema, por lo que hace de apoyo en cada área cuando se encuentran con algún inconveniente con el mismo.

También es tarea de esta área la entrega de ropa de trabajo a cada empleado.

Compras

Siguiendo con el análisis de las áreas de la unidad de análisis, nos encontramos con el área de compras, que está a cargo de la misma persona que el área de ventas.

La función de compras consiste en la adquisición de los distintos productos (filtros y lubricantes) necesarios para el desenvolvimiento cotidiano de la organización. Este sector a su vez debe intentar realizar su función obteniendo los mejores precios en las cotizaciones.

Se realiza un amplio análisis de stock, comparándolo con meses anteriores y de acuerdo a objetivos establecidos por los proveedores principales, con quienes se trabaja mensualmente, de acuerdo a estrategias comerciales establecidas; no siendo suficiente al momento de hacer los recuentos físicos del stock, ya que surgen diferencias constantemente entre las unidades que menciona el sistema de facturación, y las unidades físicas que se encuentran en el establecimiento. Dicho problema se refleja en el área de facturación como en el área de ventas.

Esta área trabaja minuciosamente al realizar los pedidos de los proveedores más importantes para Lubrifiants SRL, Total Especialidades Argentina SA, Elf Argentina SA, y Sogefi Filtration Argentina SA, se revisa el stock de manera semanal, ya que los pedidos para estos proveedores, si bien se realizan mensualmente de manera anticipada, las entregas se realizan de manera semanal, cuestión importante a tener en cuenta al momento de realizar los pedidos de compras.

Se analiza también, el stock que se posee al momento de realizar los pedidos, si hay mercadería pendiente de entrega, cuáles son los productos principales de mayor rotación para la labor diaria y cuál es el stock de seguridad de dichos productos.

Ante la necesidad de compras de volúmenes extraordinarios, el responsable de dicha área, deberá pedir autorización al área de finanzas o a gerencia para poder realizarlo.

Actualmente se está empezando a trabajar sobre este punto, el trabajo conjunto del área de compras con el área de finanzas para un mejor desempeño y transmitiendo desde el área de compras cuales son los insumos mínimos necesarios y desde el área de finanzas cuales son las posibilidades para afrontar dichas deudas. Sobre este aspecto se trabaja en periodos mensuales (análisis de compras y ventas mensualmente).

El encargado del área analizada, obtiene una copia del pedido realizado como forma de control interno y para deslindar responsabilidades ante omisión o demora en el trámite de su pedido. Cabe aclarar, que los pedidos para los proveedores mencionados anteriormente, se realizan sobre plataforma digital, administradas por ellos mismos, así se mantiene un control conjunto de los pedidos realizados, formas de entregas, fechas posibles de entrega y mercadería pendiente de entregar o producir.

Se evalúa cuidadosamente las cantidades a comprar. Una compra escasa puede generar nuevas compras rápidamente y por lo tanto por ejemplo, mayores costos de transporte y pérdidas de beneficios por cantidad y una compra excesiva puede generar capital inmovilizado o pérdida.

Luego de recibir la factura y la mercadería, Compras controla la misma con la documentación que avale la recepción de la mercadería (remito), controlando: Que se estén facturando los productos requeridos por la empresa; que los productos facturados hayan sido recibidos sin objeción o restricción; que los productos

facturados correspondan a los cotizados en la solicitud y coincidan con los de la orden de compra emitida.

Ventas

“Ventas” se compone por un jefe de ventas, y vendedores abocados a los sectores automotrices e industriales. Analizando las encuestas realizadas, observamos un comportamiento diferente de cada vendedor a cada acción diaria. Por ejemplo, las autorizaciones de los pedidos de acuerdo a la cuenta corriente de cada cliente; las autorizaciones por ventas extraordinarias, entre otras. El área automotriz tiene más conocimiento de productos en stock, situación no habitual para el área industrial.

Los vendedores al obtener un pedido de compras de su cliente, deben informarlo al área de facturación, controlando que dichos clientes estén autorizados, según su cuenta corriente, a facturarse, y en caso de no estarlo, deberá informarlo al jefe de ventas o en su defecto al área de cobranzas, cosa que no suele cumplirse habitualmente, para solicitar autorización.

Para conceder los créditos a los clientes, Lubrifiants trabaja en equipo. La primera persona que puede concederlo es el vendedor. Ante ventas extraordinarias, el vendedor lo consulta con el jefe de ventas y en extrañas ocasiones se consulta con el área de cobranzas, que es quien analiza semanalmente con el jefe de ventas el comportamiento de las cobranzas de la distribuidora en sí, y es quien puede aportar información útil para poder decidir si se le autoriza o no al vendedor a realizar la venta.

Controlar el límite de crédito del cliente antes de aceptar nuevos pedidos de mercaderías, ayuda a evitar nuevos incobrables o al menos no aumentar las cuentas corrientes. El límite de crédito del cliente debe haber sido determinado siguiendo pautas explícitamente fijadas para tal fin. Por ejemplo, a un nuevo cliente se le impone un valor de venta mínimo, y el pago se debe realizar de manera excluyente en efectivo.

El jefe de ventas suele recomendar al vendedor, que controle el stock de mercadería existente antes de concretar el pedido para evitar desatender al cliente (cuando la entrega sea inmediata) o para poder programar su disponibilidad en tiempo y forma convenida, debido al ya nombrado problema de stock con el que cuenta Lubrifiants.

La aceptación del pedido por parte del vendedor implica para el mismo el compromiso de entrega de la mercadería. Su incumplimiento puede provocar además la pérdida de credibilidad por parte de la empresa.

Sobre este aspecto Lubrifiants trabaja hace tiempo, sin poder aun llegar a una resolución, se plantea a través de un medio informático que cada vendedor pueda consultar el stock del producto deseado, por las inconsistencias surgidas en el stock físico de la empresa actual.

Se podría disminuir provisoriamente el stock de mercaderías cuando se acepta un pedido, de no hacerlo podrían aceptarse nuevos pedidos comprometiendo el stock necesario para cumplir con el concretado en forma previa.

Se debe tener en cuenta disminuir definitivamente el stock cuando se retiran las mercaderías y se remiten al cliente. De no realizarse la disminución definitiva del stock, se provocara una distorsión entre las registraciones y la realidad por ejemplo, al tomar un inventario.

Los vendedores cobran comisiones según las ventas realizadas, por lo que tienen derecho a retener copia documental que acredite la venta realizada, la cual deberá ser conformada o firmada por el sector que autorice la misma para tener validez.

Se lleva un control, producto por producto, marca por marca, de venta mensual y resumen anual (en pesos y unidades) para poder controlar si se cumple con los objetivos establecidos por las marcas líderes que se representa, o si es necesario replantearlos.

Facturación

Lubrifiants SRL cuenta con un sistema informático de facturación avalado por AFIP, Softland Argentina SA. Por trabajar conjuntamente con AFIP, las facturas, y las notas de crédito/debito se emiten automáticamente siguiendo una correlación numérica.

En cuanto a los remitos la empresa Lubrifiants se encarga de tener los remitos necesarios para la labor diaria, los cuales también están pre enumerados.

Los recibos de cobranzas, están pre enumerados y esta área está encargada de la entrega de los mismos a los vendedores/cobradores, se tiene el control de los recibos entregados a cada vendedor.

La documentación anulada (factura, remitos, nota de crédito, nota de débito, recibo de cobranza) es archivada e identificada como tal.

El sector autorizado a emitir facturas, remitos, notas de crédito ya sea por devolución de mercadería o error en precio facturado es el sector de facturación, en cambio, las notas de débito son solamente realizadas por el área de cobranzas.

El principal problema que surge al momento de facturar son las diferencias que surgen con los stocks. El sistema de facturación indica que hay cierta cantidad de unidades, pero en el momento que Facturación le envía los remitos y facturas al sector de depósito, se encuentran con el inconveniente de que esa mercadería no está en el depósito, lo que provoca la emisión de notas de crédito y retrasos en la labor diaria, por tener que controlar los stocks nuevamente y el armado de pedido se retrasa.

Para poder ingresar al sistema Softland cada empleado tiene su usuario y contraseña, y cada usuario está configurado de acuerdo a las tareas a realizar. Por ejemplo, el área de facturación no tiene acceso a actividades del área cuentas por pagar y viceversa.

Deposito

Es un área que se trabaja conjuntamente con el área de facturación, por lo que se extienden los controles de ambas áreas para realizarlos de manera conjunta, como ser: controles de stock, controles de facturación, controles de insumos básicos para el desarrollo de la organización.

La mercadería recibida de los proveedores es recepcionada y controlada por personal del área de depósito, aunque se aconseja desde gerencia que sea cotejada por quien realizó la compra o por el área de depósito con una copia de la orden de compra para constatar que unidades y características sean las solicitadas.

También se debe controlar los bienes físicos, controlar que se encuentren adecuadamente localizados en sitios especialmente determinados a tal fin y el acceso a los mismos restringido a los responsables de su custodia o gestión.

Los integrantes de esta área, reciben las facturas del área de facturación para preparar los pedidos a entregar a cada cliente por el área de logística. Una vez preparados los mismos, se le entregan a cada integrante de logística, los pedidos que le deben entregar en cada reparto con su hoja de ruta para poder controlar el orden de cada pedido y la localización de cada cliente. En caso de que los repartidores devuelvan algún producto, son recibidos por el área de depósito, quien debe informar a Facturación, que producto se devolvió, y su motivo para que se realice la nota de crédito en caso de corresponder.

Logística

Esta área se encuentra terciarizada por Lubrifiants.

Toda circulación de mercadería debe realizarse con remito, y su entrega se hará contra la firma de dicho comprobante.

El transportista debe controlar la mercadería que recibe para su entrega y firmar de conformidad la hoja de ruta. Toda mercadería que se retira del establecimiento, se retira con su correspondiente remito para su posterior entrega a los clientes.

En muchos casos no hay devolución inmediata de remitos y hojas de ruta del día trabajado, lo que imposibilita o entorpece el control de cada reparto organizado.

En esporádicas ocasiones, los fleteros reciben pagos de los clientes, para lo cual no están autorizados, ni poseen recibo de cobranza establecido para dejar constancia del pago a Lubrifiants ni al cliente.

En caso de que un cliente devuelva algún producto, los fleteros no dejan constancia de la devolución, la mercadería ingresa nuevamente a Lubrifiants sin nota ni remitos ingresante.

Diagnostico

Al analizar nuestra empresa Lubrifiants SRL, se observa como primera falencia, el incumplimiento de uno de los principios del control interno, la división de trabajo.

Esto se observa en las áreas de **pagos** y **cobranza** mayormente.

Ambas áreas están a cargo de la misma persona, la misma persona que recibe la cobranza de cada vendedor, es quien se encarga de realizar los pagos de los proveedores, y está a cargo de la custodia de los fondos. Esta persona tiene el completo control de todo el circuito que tiene como principal protagonista, el recurso monetario; pero no se cumple el siguiente principio: “quien registra no debe tener acceso a los fondos”.

Al realizar las observaciones en la labor diaria de Lubrifiants, se ve que lo referido al dinero, tanto ingresos como egresos, se le consulta y solicita a esa persona, cuestión que también queda confirmado al analizar las encuestas realizadas por áreas.

Cabe destacar también, que se observa que esta persona posee plena confianza de los gerentes para llevar a cabo dicho puesto, ya que tiene amplio conocimiento de los movimientos económicos de la empresa.

El área de **finanzas**, esta llevado a cabo por la hija del gerente general de Lubrifiants.

Lo primero que se observa en esta área es el carácter⁶ de esta persona, claramente se demuestra que su función principal es la protección del patrimonio familiar, pensando en el rendimiento y resultados de la empresa. En muchas ocasiones, las emociones no son dejadas de lado. No se observa profesionalismo para poder manejar la superposición de los problemas familiares/empresariales.

⁶ Conjunto de rasgos, cualidades o circunstancias que indican la naturaleza propia de una cosa o la manera de pensar y actuar de una persona o una colectividad, y por los que se distingue de las demás.

Un problema que comparten distintas áreas de esta empresa, es la diferencia de stock que se encuentran a diario, entre el Sistema Softland que se utiliza en la empresa y las unidades físicas que se encuentran en el establecimiento. Esto afecta a las áreas de **ventas, compras, logística, facturación y depósito.**

Se observa, que más allá del problema en sí, la diferencia de stock, el problema es quien es el responsable de dichas diferencias, y no se sabe a qué se deben esas diferencias. No hay un responsable de contabilizar y controlar las mismas. Si bien se controla la mercadería cuando ingresa y egresa del establecimiento, hay una brecha en la que no se sabe a qué se deben las mismas.

Este problema afecta al área de compras (no posee confiabilidad en la información que le brinda el Sistema Softland en cuanto a las unidades que hay en stock, para poder realizar un nuevo pedido de mercadería), al área de facturación (en ocasiones se factura mercadería inexistente en stock), ventas (se realizan ofertas con productos que según el sistema están en stock, y al querer retirar la mercadería no se encuentra disponible), y logística (se demora la preparación de los pedidos, hasta poder re facturar o resolver la diferencia de stock).

Este inconveniente de stock, quita confiabilidad a la operatoria de la empresa, se pierda seguridad sobre cada actividad. Sin dudas, Lubrifiants no está teniendo, por lo menos para este problema en particular, un sistema de control continuo, ni preventivo. Nos comenta el gerente de compras, que este problema no es algo esporádico, sino que es algo habitual en los últimos tiempos.

Aquí también notamos que Lubrifiants, no posee una clara división de tareas, para poder controlar su tanpreciado e importante stock de mercadería.

El 100% de los encuestados del área de depósito, respondió que no se realizan controles de stock semanales; el 50% se los encuestados del área de logística, contesto que no controla que la mercadería que recibe para distribuir coincida con los remitos que utiliza para entregar la misma; los encuestados del área de facturación (100%), nos indican que también realizan actividades de otros sectores.

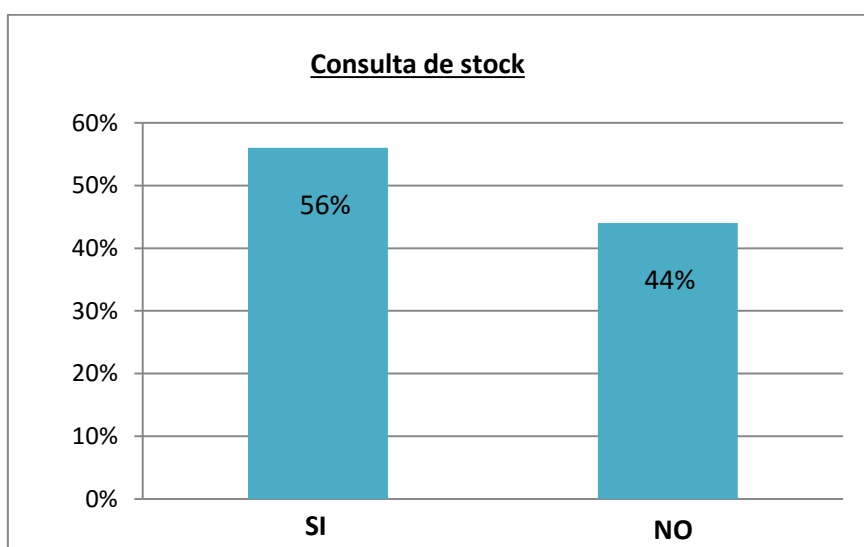
Estos datos son indicios, de distintas áreas, que no hay una persona o área responsable del control de stock. No hay un puesto específico en Lubrifiants que se encargue del control exhaustivo que necesita el stock de la empresa.

El control administrativo de Lubrificants en la actualidad, no posee un procedimiento o un método relacionado en el problema mencionado de stock de mercadería, para poder lograr que las áreas afectadas al mismo, puedan realizar sus operaciones de manera eficiente.

El área de **ventas**, en sin duda, de las más importante de la empresa, y la que más integrantes tiene.

Al observar el funcionamiento del área de ventas, se aprecia que se cumplen 2 de los 3 procesos básicos de la cadena del control interno: la planificación, la ejecución, pero no la supervisión, por lo menos no al 100%.

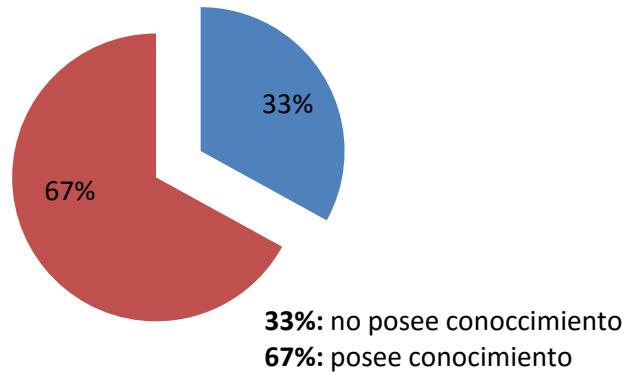
Por ejemplo, el 44% de los vendedores, no realiza una consulta de stock antes de entregar una nota de pedido al área de facturación.



Si bien el ya mencionado problema de stock de mercadería afecta a esta área, no es el único.

Como ser, todos los integrantes del área de ventas, deberían saber que productos son los de mayor rotación en el mercado, que filtros y lubricantes tienen mayor rotación, pero el 33% no tiene dicho conocimiento.

Conocimiento de productos con mayor rotacion

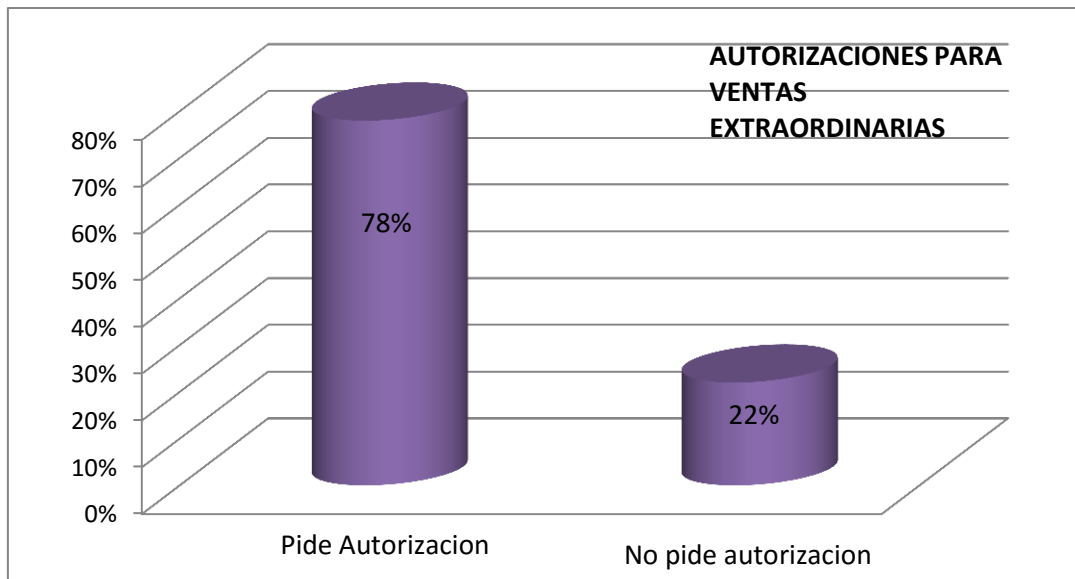


También se observa que no se cumple con el control de las cuentas corrientes de cada cliente, si bien los vendedores tienen publico conocimiento de que los clientes que tienen una cuenta corriente vencida a más de 40 días, no están autorizados a realizar una nueva compra, salvo expresa autorización del jefe de ventas o del área de cobranzas, es algo que no se cumple, ni es controlado por el área de facturación, quien también sabe de dicha situación, y posee una lista al igual que cada vendedor, de que clientes se encuentran bloqueados para realizar compras.

La encuesta nos demuestra que el 67% de los vendedores, solamente controla las cuentas corrientes, mientras que el otro 33% no lo realiza, teniendo dicha situación consecuencias desfavorables, tanto para las ventas como para la cobranza de Lubrifiants, lo que se ve reflejado en lo ya explicado Desfasaje realizado por el área de cobranzas de la empresa.

La política de ventas de la empresa, indica que ante ventas extraordinarias, los vendedores deben pedir expresa autorización al jefe de ventas o en su defecto, directamente al gerente de la empresa.

Al analizar las encuestas, observamos que el 22% de los vendedores no cumple con dicha política.



Es un tema al que los vendedores le restan importancia, si bien el jefe de ventas y el área de cobranzas ponen énfasis en dicho tema, los vendedores prefieren enfocarse en las ventas.

Siguiendo con el análisis, pasamos al área de **Depósito**.

Se observa al analizar las encuestas realizadas, que hay un comportamiento uniforme ante las mismas actividades.

Si bien, el problema de stock de mercadería, afecta el desempeño de esta área, no se observan mayores inconvenientes en la misma. Los integrantes tienen pleno conocimiento de los productos que se comercializan, lo que permite un mejor desempeño del área.

Otra de las áreas más importantes de Lubrificants, es el área de **Facturación**.

Al estudiar las encuestas, vemos que el trabajo en esta área es homogéneo, no surgen grandes diferencias entre los integrantes.

A simple vista, diríamos que el trabajo de esta área es extremadamente rutinario, pero no, se observa que es un área en constante movimiento, se relaciona con todas las áreas de Lubrificants para desempeñar sus tareas; facturación depende de todas las áreas y a su vez todas las áreas dependen de facturación.

Se requiere personal competente y con experiencia en dicha labor. Se observa que el tiempo es el mayor enemigo de esta área, ya que se trabaja contra reloj la mayoría del día. Los vendedores necesitan los pedidos a primera hora del día, lo mismo que el personal de logística, lo que hace muchas veces, retrasar el trabajo de facturación, y cometer errores que si se trabajara con mayores tiempos de realización no se cometerían. Se requiere mayor estabilidad laboral en esta área, para lograr un mejor desempeño laboral.

Finalizamos este análisis, con el área de **logística**.

Nos comentó el gerente, que en esta área costó mucho tiempo tener personal estable, por lo que hace más difícil transmitir las políticas a cumplir, y que dichas políticas se cumplan al 100%. Hoy por hoy, esta área está compuesta por 2 personas.

Se observa que no hay un control exhaustivo de la mercadería a entregar, por ejemplo, no se controla que la mercadería a entregar a cada cliente coincida con la mercadería que indica el remito. Si bien ese control esta hecho por el área de depósito, no hay un control por área, sino que solo lo hace deposito; motivo por el cual luego al aparecer diferencias de stock, no se sabe a qué se deben.

Logística trabaja bajo hojas de ruta, las que tampoco son controladas por dicha área. No se controla que los pedidos que le son entregados para distribuir a los clientes, coincidan con los que están indicados en la hoja de ruta.

Los remitos y hojas de ruta, deben ser entregados al finalizar el día de trabajo al área de facturación, para un posterior analizar de dicha área y del área de finanzas, lo que suele dificultarse, ya que los mismos no se entregan en tiempo y forma.

Con estas observaciones, se manifiesta que no se cumple el objetivo del control interno, la efectividad y eficiencia de las operaciones, ya que no hay plena seguridad del correcto funcionamiento del área, porque las actividades no son cumplidas al 100% de la manera que corresponden.

Conclusiones y propuestas

Para que Lubrifiants SRL logre incrementar su nivel de ventas, rentabilidad y productividad, lo que le traería como resultado una consolidación en el mercado y mayor aceptación de sus clientes, es indispensable contar con personal con un elevado grado de compromiso; es decir, debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo, que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios para el puesto indicado.

El **puesto de Trabajo** es el lugar que un trabajador ocupa cuando desempeña una tarea.

Según el reconocido autor Idalberto Chiavenato, el termino puesto se define como: “un cargo que constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado”.⁷

Actualmente, el concepto de puesto se ha visto afectado por la globalización y las exigencias del mundo moderno; significando esto que, no son estables, estáticos ni definitivos; todo lo contrario, están en constante cambio para poder adaptarse a las permanentes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales.

Por tal motivo, se recomienda a Lubrifiants SRL centrarse en el diseño de puestos de trabajo de 3 áreas en particular: Facturación, Logística y Depósito. Estas 3 áreas se relacionan directamente entre sí, juntas contribuyen al cumplimiento de la principal actividad de la empresa, la distribución de la mercadería.

Eso no significa que las demás áreas no necesiten un diseño de puesto, sino que las 3 áreas mencionadas, serían las que lo necesitan en primera instancia, para poder por ejemplo, resolver la problemática que atañe a las diferencias de stock y que es un tema que afecta directamente a la labor diaria en la actualidad de Lubrifiants.

⁷ Chiavenato, Idalberto (1999): Administración de Recursos Humanos. Colombia. Edit. McGraw-Hill.

El diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización.

Hay que diseñar el puesto teniendo en cuenta al trabajador y la tarea que va a realizar, a fin de que esta se realice cómodamente y de forma eficiente.

El diseño del puesto de trabajo debe comprender todos los elementos que integran el sistema de trabajo, incluyendo los aspectos relativos al medio ambiente físico y a la organización del trabajo.

Es importante que para cada responsabilidad se establezca el grado de autoridad fijado para dicho puesto. Para la adecuada asunción de una responsabilidad, se vuelve crítico que quede claro cuál es el grado de autoridad que tiene para gestionar cada una de las responsabilidades que le son propias.

Siguiendo con las propuestas para Lubrifiants SRL, ahora enfocándonos en la organización en general, se recomienda la implementación de un **manual de procedimientos**.

El manual de procedimiento sería un componente del sistema de control interno de Lubrifiants SRL, el cual se crearía para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contenga todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en la organización.

El manual permitirá conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimiento y a los puestos responsables de su ejecución.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados.

La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión.

En razón de la importancia que adquirirá el sistema de control interno en Lubrifiants, se hará necesario hacer el levantamiento de los procedimientos actuales, los cuales serán el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con

tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

El manual incluye además los puestos o unidades que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Puede contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, maquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Un manual de procedimientos deberá conceder lo siguiente:

1. Título y código del procedimiento.
2. Introducción: Explicación corta del procedimiento.
3. Organización: Estructura micro y macro de la entidad.
4. Descripción del procedimiento.
 - 4.1. Objetivos del procedimiento
 - 4.2. Normas aplicables al procedimiento
 - 4.3. Requisitos, documentos y archivo
 - 4.4. Descripción de la operación y sus participantes
 - 4.5. Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento
5. Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.
6. Medidas de seguridad y autocontrol: Aplicables al procedimiento.
7. Informes: Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones.
8. Supervisión, evaluación y examen: Entidades de control y gestión de autocontrol.

Si bien hay distintas alternativas para implementar un manual de procedimiento en una organización, a Lubrifiants SRL se le propone la siguiente:

Método de proyecto piloto:

Esta forma de implantación implica aplicar el contenido del manual en solo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados que ello genera.

El beneficio que pueda aportar radica en que permite realizar cambios en una escala reducida, llevando a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la viabilidad de la propuesta.

Una probable desventaja de este método es que no siempre es posible asegurar que lo que es válido para los proyectos piloto, se destinan recursos y una atención especial que no puede a toda la organización.

Plan de acción

Armaremos un plan de acción para Lubrifiants SRL que priorice las iniciativas más importantes para cumplir con sus objetivos y metas principales.

El plan de acción será una especie de guía que brinde un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo su proyecto laboral (mejoramiento de su sistema de control).

Lo primero que debería hacer Lubrifiants SRL es el diseño de puestos según su estructura; realizando una revisión de los todos los puestos, recabando información de la actividad de cada integrante de la empresa; para poder decidir si el diseño de puestos de hará en todas las áreas o de algunas en particular.

Se estima que el proceso dure aproximadamente 4 semanas.

Se adjunta un diagrama temporal estimado:

Duración Semanal	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4					Semana 4				
Duración diaria	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Revisión de los puestos	x	x	x	x	x																				
Decisión puestos a revisar						x	x	x																	
Relevamiento de Información																									
Área Facturación									x																
Área Cobranzas									x																
Área Finanzas									x																
Área Pagos									x																
Área Ventas										x	x	x													
Área Deposito													x												
Área Logística													x												
Elaboración de descripción de puestos																									
Área Facturación														x											
Área Cobranzas														x											
Área Finanzas														x											
Área Pagos															x										
Área Ventas																x	x	x							
Área Deposito																			x						
Área Logística																			x						
Diseño de puestos																					x	x	x	x	x

Los costos de un proyecto de diseño de puestos serian:

Servicios profesionales	\$5.000
Gastos Varios	\$2.000
	\$7.000

Una vez que Lubrifiants SRL tenga diseñado los puestos de trabajo, puede pasar al paso siguiente del plan: El armado del manual de procedimientos.

Para esto deberá definir el contenido, objetivo y responsables de cada área de la empresa, para luego recopilar información detallada del sistema operativo de cada área.

Se deberá diseñar una estructura que sea simple, legible y lógica para que cualquier persona que tome el manual, entienda todos los procedimientos de la empresa.

Y por último se debe comunicar a todo el personal de Lubrifiants SRL, que la empresa cuenta con un manual de procedimiento, cuál es su finalidad y que ventajas posee en cada puesto, para que esto no sea un obstáculo para ninguno y se aprenda a trabajar con él en la labor diaria.

Este proceso durara aproximadamente 5 semanas.

Se presenta un diagrama temporal modelo:

Duración Semanal	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4					Semana 5					
Duración diaria	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Definición del contenido																										
Área Facturación	x																									
Área Cobranzas		x																								
Área Finanzas			x																							
Área Pagos				x																						
Área Ventas					x																					
Área Deposito						x																				
Área Logística							x																			
Recopilación de Inform.																										
Área Facturación									x																	
Área Cobranzas										x																
Área Finanzas											x															
Área Pagos												x														
Área Ventas													x													
Área Deposito														x												
Área Logística															x											
Estructura																x	x	x	x	x	x					
Comunicación																					x	x	x	x	x	

Los costos del diseño de un manual de procedimientos serian:

Servicios profesionales	\$8.000
Gastos Varios	\$2.000
	\$10.000

Viabilidad de la propuesta

Ante las propuestas presentadas, debemos analizar la viabilidad de las mismas.

Con el análisis de la viabilidad estudiaremos si se dispone de éxito o fracaso ante el proyecto presentado para Lubrifiants SRL.

En este caso, se estima que ante la propuesta del diseño de puesto, la organización no presentaría mayoría inconvenientes, es totalmente viable el diseño de cada puesto de cada área de la organización.

No así, en cambio, el diseño de un manual de procedimientos. Se proyecta que parte de la organización, pudiera aunque sea en principio mostrar una resistencia a la implementación del mismo.

Se estima que el área de ventas, podría mostrar mayor resistencia a la implementación del manual, ya que el mismo podría modificar su rutina, su labor diaria, a la que están acostumbrados hace años. Cabe aclarar que el área de ventas está conformada en su mayoría por personas mayores a 55 años, y pertenecen a Lubrifiants SRL desde hace más de 10 años, cualquier cambio que se proponga que altere su rutina, será difícil de implementar.

Lo más importante que Lubrifiants SRL debe saber ante esta resistencia es el motivo, para poder trabajar sobre la misma, ya sea a nivel individual o a nivel organizacional:

Posibles motivos de resistencia al cambio:



Bibliografía.

- Jorge Vázquez-Norberto Caniggia. (2006). Procedimientos básicos, cursogramas y control interno. La empresa. Editorial Macchi.
- Matías Fronto, Horacio Albano, Juan Martin Carratala y Alejandro Pazos. (2007) Auditoria del negocio con Microsoft Excel. Editorial Omicron System.
- Peter Leach. (2016). La empresa familia, Primer Edicion, Editorial Granica,
- Mautz, R.K. (1970). Fundamentos de auditoria. Ed Macchi,
- Holmes, A. (1994). Auditorias Principios y Procedimientos. Quinta Edición, Editorial Hispanoamericana.
- Jose Pungitore. (2013) Sistemas Administrativos y control interno. Ed Osmar D. Buyatti.
- Chiavenato, Idalberto (1999) Administración de recursos humanos. Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- Alberto Díaz, (1981) Descripción de operaciones típicas de una empresa, Ed. Club del estudio.
- Fernández, G. (2004): “Adaptación del puesto de trabajo”, Revista Capital Humano. No. 181, pp.15. Madrid. Ed. Capital Humano.

ANEXO

Se adjuntan encuestas realizadas por áreas:

AREA: COBRANZAS

PERSONA ENTREVISTADA:

Indicar SI o NO, según corresponda:

- 1- ¿Cobra o recibe cobranzas antes de ser registrados? RTA: SI
- 2- ¿Registra los cobros de los clientes en el Sistema Informático Softland? RTA: SI
- 3- ¿Maneja efectivo, cheques, u otro instrumento de cobro después de haberse registrados los mismos? RTA: SI
- 4- ¿calcula o comprueba los totales de los cobros recibidos para la preparación de los registros correspondientes y controles diarios de Lubrifiants SRL? RTA: SI
- 5- Usted, ¿está a cargo del control de los fondos? RTA: SI
- 6- Usted, ¿está a cargo de la custodia de los fondos? RTA: SI
- 7- Usted, ¿Realiza el archivo de los recibos de cobranzas recibidos de los clientes? RTA:SI
- 8- ¿realiza un control semanal de las cuentas corrientes de los clientes? RTA: SI
- 9- Si luego de una gestión de cobro adecuada, el cliente no abone su deuda. ¿se procede al cobro judicial? RTA: SI
- 10- Este procedimiento judicial, ¿requiere autorización de gerencia? RTA: SI

AREA: COMPRAS

PERSONA ENTREVISTADA:

Indicar SI o NO, según corresponda:

- 1- Al realizar el pedido de compras, ¿Verifica en el Sistema Informático Softland, si se dispone del producto solicitado? RTA: SI
- 2- ¿Emite una orden de compra por triplicado? (una copia para el proveedor, una para la empresa, y una para el sector compras? RTA: SI
- 3- Al recibir la mercadería solicitada, ¿coteja que se entreguen los productos solicitados?
RTA: SI
- 4- Al recibir la mercadería solicitada, ¿coteja que la mercadería se haya facturado se acuerdo a la cotización establecida? RTA: SI
- 5- Si la mercadería se entregara de manera parcial, ¿posee un registro de la mercadería pendiente de entrega? RTA: SI
- 6- ¿Posee un registro de las compras mensuales por producto clasificadas por proveedor?
RTA: SI
- 7- ¿Posee un registro de las compras mensuales en (\$) pesos? RTA: SI
- 8- ¿Tiene registro de los productos de mayor rotación para considerarlos al momento de realizar el pedido de compras? RTA: SI
- 9- ¿Tiene registro de los productos de menor rotación para considerarlos al momento de realizar el pedido de compras? RTA: SI
- 10- En caso de una compra especial por volúmenes extraordinarios, ¿solicita autorización antes de realizarla? RTA: SI

AREA: PAGOS

PERSONA ENTREVISTADA:

Indicar SI o NO, según corresponda:

1. Al recibir la factura de un proveedor para abonarla, ¿controla que lo facturado haya sido requerido por la empresa? RTA: NO
2. Al recibir la factura de un proveedor, ¿controla que los productos estén facturados a la cotización establecida? RTA: NO
3. Antes de abonar una factura, ¿controla que los productos facturados coincidan con la orden de compra? RTA: NO
4. ¿Verifica los vencimientos de las facturas con el fin de evitar el incremento de las deudas por intereses generados por falta de pago, o pago fuera de término? RTA: SI
5. ¿Hay un personal encargado de la autorización de los pagos en Lubrifiants SRL? RTA: SI
6. ¿Utiliza únicamente medios electrónicos para la realización de los pagos? RTA: NO
7. ¿realiza compensación de cobranzas con pagos? RTA: NO
8. Lubrifiants SRL, ¿cuenta con un sistema de caja chica para el pago de gastos y erogaciones de pequeño monto? RTA: SI
9. Realiza un control semanal de las cuentas corrientes de los principales proveedores?
RTA: SI
10. Usted, ¿realiza actividades de otro sector? RTA: SI

AREA: DEPOSITO

PERSONA ENTREVISTADA:

Indicar SI o NO, según corresponda:

1. Al recibir la mercadería de un proveedor, usted conoce la cantidad del producto para poder efectuar un correcto control de los mismos?
2. Al recibir la mercadería del proveedor, ¿controla la calidad del producto recibido?
3. ¿Usted firma el remito del proveedor una vez controlada la mercadería?
4. Usted, ¿realiza el registro de la mercadería recibida? Aumento y actualización de stock en el Sistema Softland.
5. Si un cliente devuelve un producto, usted al recibirlo, ¿realiza una nota de ingreso de mercadería para que el sector correspondiente realiza la nota de crédito?
6. ¿realiza controles de stock de manera semanal?
7. En el deposito, ¿La mercadería se encuentra almacenada por orden de rotación? (La mercadería de mayor rotación, mas próxima al sector de preparación de pedidos).
8. Si un cliente retira mercadería de la empresa, controla la firma del remito correspondiente?
9. Al entregarle la mercadería al personal de Logística para su entrega, ¿controla la misma con los remitos correspondientes?
10. ¿Usted realiza actividades de otras áreas?

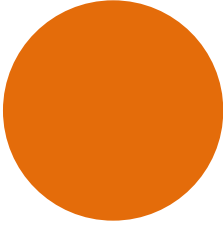
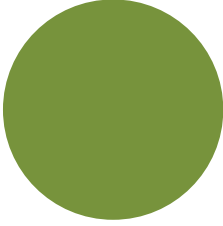
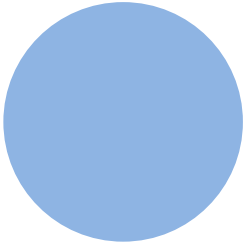
PREGUNTA	RTA 1	RTA 2	ANALISIS
1	SI	SI	100% SI
2	SI	SI	100% SI
3	SI	SI	100% SI
4	NO	NO	100% NO
5	SI	SI	100% SI
6	NO	NO	100% NO
7	SI	SI	100% SI
8	SI	SI	100% SI
9	SI	SI	100% SI
10	SI	SI	100% SI

AREA: FACTURACION

PERSONA ENTREVISTADA:

Indicar SI o NO, según corresponda:

- 1- ¿Prepara los documentos utilizados para realizar una venta, como por ejemplo: pedidos, remitos, nota de entregas, facturas de ventas, etc.?
- 2- ¿Realiza cualquier tipo de registro intermedio que resuma los documentos indicados en el punto 1? Como por ejemplo el registro de ventas diaria, semanal o mensual.
- 3- ¿Realiza notas de débito a clientes?
- 4- ¿Realiza notas de crédito a clientes?
- 5- La documentación utilizada para la facturación y entrega de mercadería, como ser: facturas y remitos, ¿se encuentra custodiada por una persona encargada?
- 6- ¿Se permite acceso a personal de otra área al sector de Archivo del Área de Facturación?
- 7- La documentación anulada, ¿es clasificada como tal?
- 8- La información confidencial de los clientes necesaria para la correcta facturación en el Sistema Informático Softland, se encuentra protegida como ser bajo contraseñas?
- 9- Usted, ¿realiza actividades de otro sector de Lubrifiants SRL?

Respuesta Nro 1: 100 % SI 	Respuesta Nro 2: 100% NO 
Respuesta Nro 3: 100% NO 	Respuesta Nro 4: 100% SI 
Respuesta Nro 5: 100% SI 	Respuesta Nro 6: 100% NO 
Respuesta Nro 7: 50%SI-50%NO 	Respuesta Nro 8: 100% SI 
Respuesta Nro 9: 100% SI 	

AREA: FINANZAS

PERSONA ENTREVISTADA:

Indicar SI o NO, según corresponda:

1. ¿La función del cajero es independiente de quien realiza el registro contable? RTA: SI
2. ¿La función del cajero es independiente de quien realiza la función de cobranza? RTA:
NO
3. ¿se arquea la caja de manera sorpresiva? RTA: NO
4. ¿el lugar donde se guardan documentos y valores es de acceso restringido? RTA: SI
5. Lubrifiants SRL, ¿cuenta con pólizas de seguro para la protección de sus recursos? RTA:
SI
6. ¿Se comparan datos financieros y contables predeterminados con reales?
(Presupuestado contra lo ejecutado). RTA: NO
7. Lubrifiants SRL, ¿cuenta con una caja chica para gastos menores en efectivo? RTA: SI
8. ¿Existe un reglamento de caja chica que establezca el monto máximo a abonar? RTA:
SI
9. ¿se realizan arquezos sorpresivos sobre la caja chica? RTA: NO
10. La apertura de cuenta corriente en un banco, ¿requiere autorización del Área de
gerencia? RTA: NO
11. Los cheques anulados, ¿son archivados? RTA: SI
12. ¿se realizan conciliaciones bancarias de manera mensual? RTA: SI
13. Las transferencias bancarias, ¿requieren autorización? RTA: SI
14. Las transferencias bancarias, ¿son documentadas? RTA: SI
15. ¿Realiza registro de Gastos realizado por Lubrifiants clasificados según Área? RTA: SI

AREA: LOGISTICA

PERSONA ENTREVISTADA:

Indicar SI o NO, según corresponda:

1. ¿Usted trabajo bajo la orden de una hoja de ruta?
2. ¿Posee la hoja de ruta al momento de realizar las entregas de mercadería?
3. ¿Usted controla en el momento que Lubrifiants le entrega la mercadería de los clientes que coincidan con los establecidos en la Hoja de Ruta?
4. ¿Usted controla que la mercadería que se le entrega para distribuir a los clientes coincida con los remitos correspondientes?
5. ¿Controla con el cliente que la mercadería entregada coincida con la mercadería descrita en el remito?
6. ¿Controla que el cliente firme su correspondiente remito?
7. Al finalizar las entregas, ¿regresa a Lubrifiants a entregar los remitos y hoja de ruta correspondiente?
8. Usted, ¿devuelve la hoja de ruta con sus correspondientes remitos en orden de entrega para su correcta corroboración?
9. En caso de que un cliente devuelva un producto, realiza una nota de recepción de mercadería para que el sector de facturación realice la nota de crédito correspondiente.
10. Usted, ¿esta autorizado para recibir pagos de clientes?
11. En caso de estarlo, ¿posee recibos de cobranzas para recibir el pago y realizar el correspondiente recibo?

PREGUNTA	RTA 1	RTA 2	ANALISIS
1	SI	SI	100% SI
2	SI	SI	100% SI
3	NO	SI	50% SI 50% NO
4	NO	SI	50% SI 50% NO
5	SI	SI	100% SI
6	SI	SI	100% SI
7	NO	SI	50% SI 50% NO
8	NO	SI	50% SI 50% NO
9	NO	NO	100% NO
10	SI	SI	100 % SI
11	NO	NO	100% NO

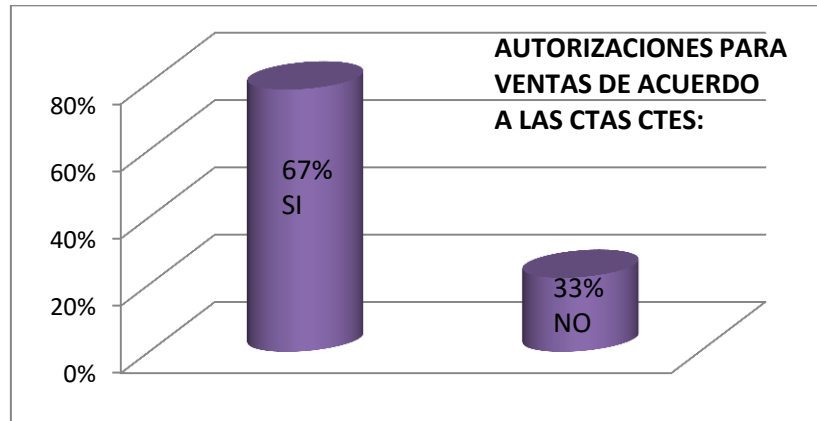
AREA: VENTAS

PERSONA ENTREVISTADA:

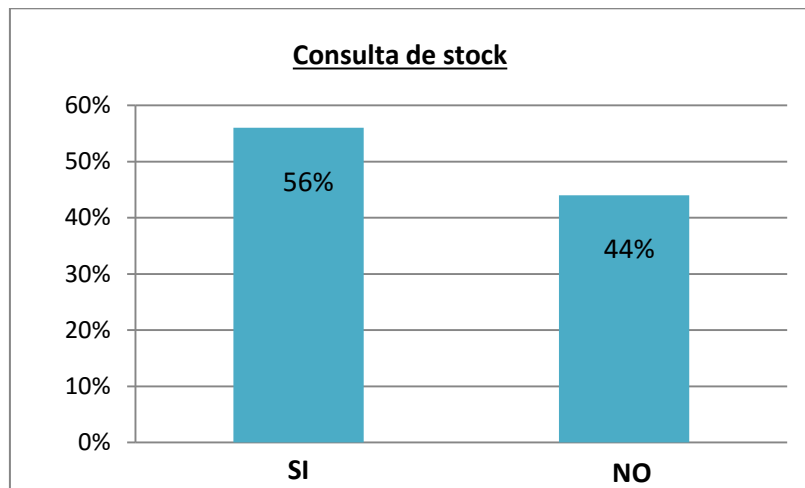
Indicar SI o NO, según corresponda:

1. ¿Solicita autorización para emitir una nota de pedido de acuerdo al estado de la cuenta corriente del cliente?
2. ¿Realiza una consulta de stock antes de emitir una nota de pedido?
3. ¿La nota de pedido se emite por triplicado? (Una copia para el sector de facturación, una para el cliente y una para el vendedor).
4. ¿Posee un registro de sus ventas semanales/mensuales?
5. ¿Posee un registro de sus cobranzas recaudadas semanalmente/mensualmente?
6. Si un cliente devuelve un producto, usted al recibirlo, ¿realiza una nota de ingreso de mercadería para que el sector correspondiente realiza la nota de crédito?
7. ¿La nota de pedido es enviada directamente al sector de Facturación?
8. En caso de una venta especial por volúmenes extraordinarios, ¿solicita autorización al jefe de ventas?
9. ¿Posee un registro de los productos con mayor rotación de acuerdo a sus ventas mensuales?
10. En el caso que deba entregar mercadería a un cliente, ¿coteja la firma del remito correspondiente?

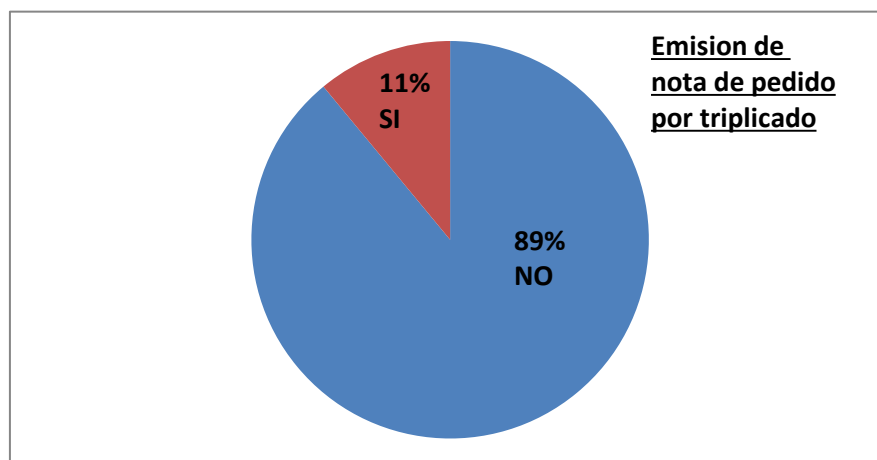
Respuesta Nro. 1:



Respuesta Nro. 2:



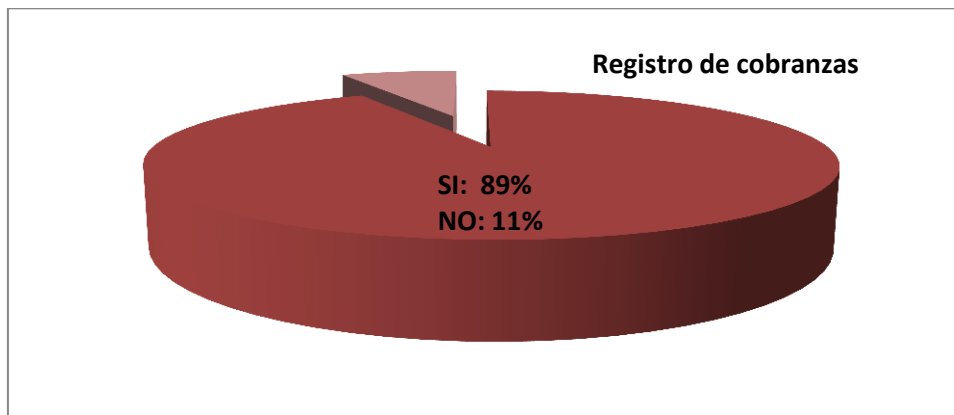
Respuesta Nro. 3:



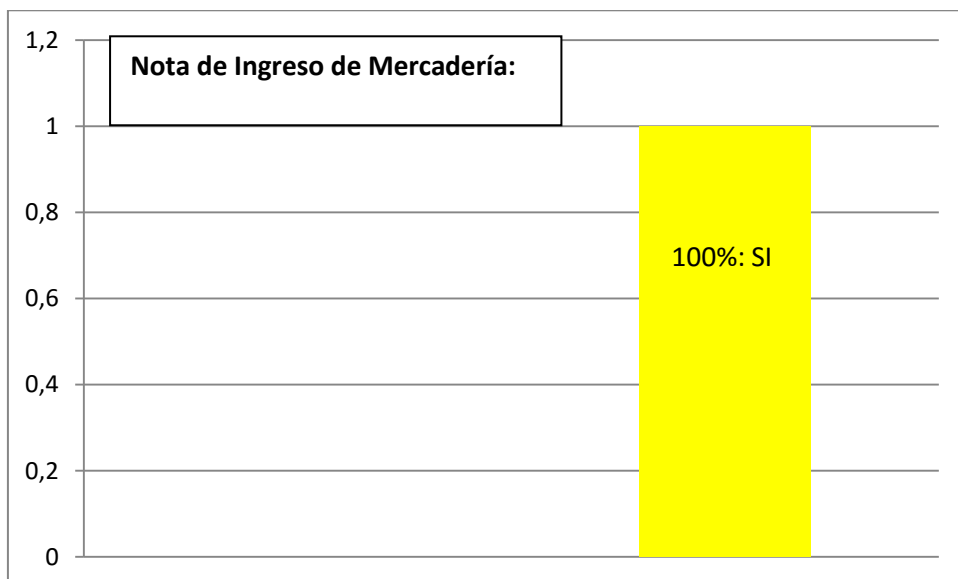
Respuesta Nro. 4:



Respuesta Nro. 5:



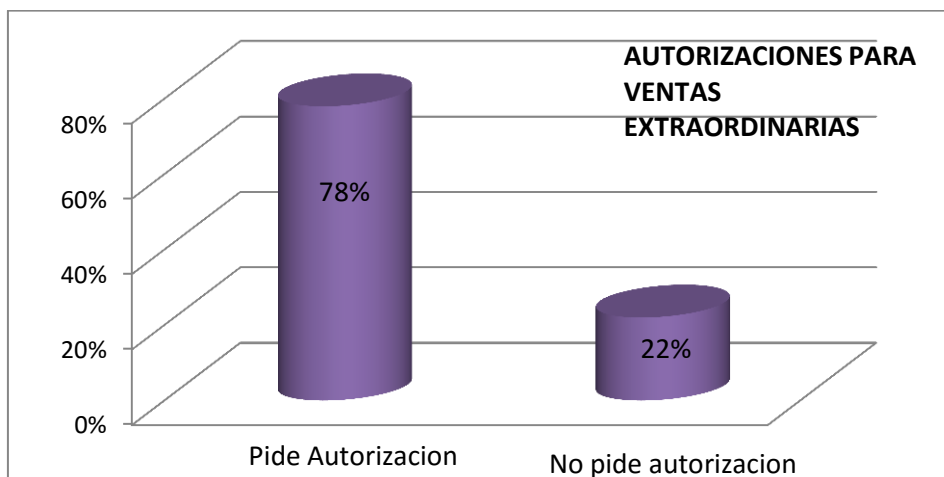
Respuesta Nro. 6:



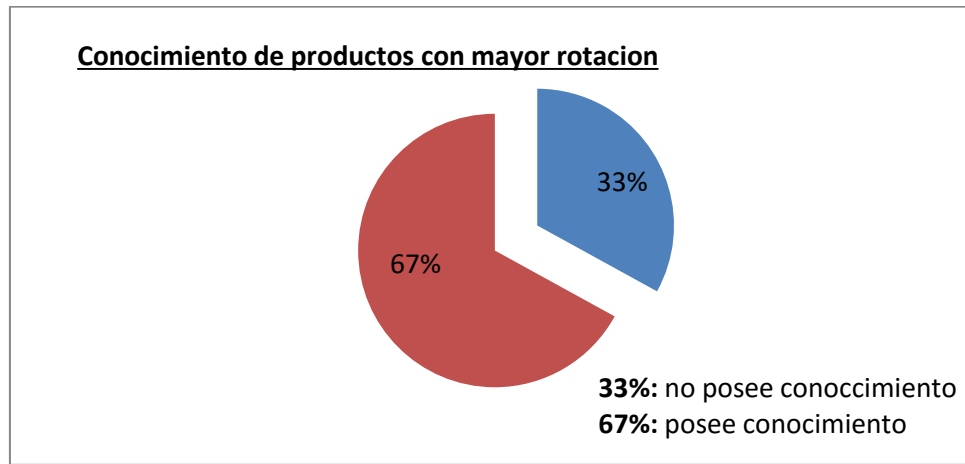
Respuesta Nro. 7:



Respuesta Nro. 8:



Respuesta Nro. 9:



Respuesta Nro. 10:

