

# PRACTICA PROFESIONAL

Nardi, Andrea Guadalupe

Licenciatura en administración  
Facultad de Ciencias Económicas – UNT  
San Miguel de Tucumán, Tucumán - 2020



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



## INDICE

### 1. INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL – LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1.1	DATOS GENERALES:.....	3
1.2	INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL.....	3
1.3	CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL: .....	4
1.4	DIVULGACIÓN .....	5
1.5	REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL:.....	12
1.6	COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE .....	13
1.7	DOCUMENTACIÓN PROBATORIA.....	15
2.	PLAN DE TRABAJO .....	22
	PLAN DE TRABAJO.....	22
2.1	Problema.....	24
2.2	Objetivos.....	24
2.2.1	Los objetivos específicos propuestos son: .....	25
2.2.2	Preguntas de investigación.....	25
2.3	Marco teórico.....	25
2.4	Marco metodológico .....	31
2.5	Cronograma .....	32
2.6	Justificación de las horas .....	32
2.7	Bibliografía.....	32
3.	1° INFORME DE AVANCE – PRÁCTICA PROFESIONAL.....	33
4.	2° INFORME DE AVANCE – PRÁCTICA PROFESIONAL.....	34



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



<b>5.</b>	<b>3° INFORME DE AVANCE – PRÁCTICA PROFESIONAL.....</b>	<b>35</b>
<b>6.</b>	<b>DIPOSITIVAS.....</b>	<b>36</b>
<b>7.</b>	<b>TRABAJO DE CAMPO .....</b>	<b>43</b>
<b>7.1</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>44</b>
<b>7.2</b>	<b>Problema.....</b>	<b>45</b>
<b>7.3</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>45</b>
7.3.1	Los objetivos específicos propuestos son: .....	46
7.3.2	Preguntas de investigación.....	46
<b>7.4</b>	<b>Marco teórico.....</b>	<b>46</b>
7.4.1	AUDITORIA ADMINISTRATIVA CONCEPTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA .....	46
7.4.2	COSTOS .....	69
7.4.3	MANUAL DE FUNCIONES.....	75
<b>7.5</b>	<b>Marco metodológico .....</b>	<b>77</b>
<b>7.6</b>	<b>Cronograma .....</b>	<b>78</b>
<b>7.7</b>	<b>APLICACIÓN.....</b>	<b>78</b>
7.7.1	EERR VARIABLE .....	78
7.7.2	CONCLUSIONES DEL EERR VARIABLE .....	84
7.7.3	MANUAL DE FUNCIONES.....	85
7.7.4	POLITICAS DE CUENTA CORRIENTE.....	87
7.7.5	STOCK MÍNIMO Y CONTROL DE INVENTARIO FÍSICO.....	89
7.7.6	PLANILLAS DE CUENTAS CORRIENTES.....	91
7.7.7	PRODUCTOS MÁS VENDIDOS .....	93
<b>7.8</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>96</b>
<b>7.9</b>	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>97</b>
<b>7.10</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>98</b>



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



## **1 INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL – LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

### **1.1 DATOS GENERALES:**

Apellido y Nombres: Nardi, Andrea Guadalupe	Apellido y Nombres del Tutor: García, Javier Antonio
DNI 40.434.496	
Tema: “Herramientas de auditoria administrativa aplicadas en una pyme”	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de Aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.	
Lugar de Trabajo: Paper Tuc	

### **1.2 INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL**

Se presentó el plan de trabajo a principios de Agosto, junto con la problemática, el objetivo principal, sus objetivos específicos, su marco teórico, y su marco metodológico. Luego de esto, continué leyendo la bibliografía para interiorizarme sobre el tema que pretendía abordar con mi práctica profesional. Se llevaron a cabo entrevistas con el dueño, reuniones con el programador de la empresa, reuniones grupales con el equipo que se había formado recientemente en la organización a fin de conocer la misma, conocer el funcionamiento, lo que se espera, su cultura, entre otras cosas.

Una de las principales tareas que fue necesario realizar dentro de la organización, fue identificar los costos para sus futuros cálculos, y clasificarlos. Con el paso del tiempo, se hacía difícil poder llevar a cabo un análisis económico financiero y cumplir con el principal objetivo propuesto, ya que la empresa no se encontraba organizada, no brindaba información real o representativa, las funciones no estaban claras, y tampoco lo estaban los objetivos de la empresa.

Es por ello que fue necesario desviar los objetivos y abordar nuevos problemas, amoldando mi práctica a las necesidades que presentaba la empresa a causa de diversas deficiencias. El nuevo objetivo se basa en proponer herramientas para mejorar el management y buscar un desarrollo y crecimiento de la empresa, para que adquiriera ventajas competitivas y pueda posicionarse en el mercado. Para complementar este nuevo foco, se realizó una intensa lectura de la bibliografía acerca de la auditoría administrativa.

Es allí cuando mediante la observación directa y entrevistas, se fueron descubriendo fallas y era muy importante tratar de mejorar o solucionarlas. Simultáneamente participé de dos cursos en la plataforma came educativa, de los cuales uno trataba sobre planificación de inventarios, para poder mejorar este aspecto y esta área de la empresa, a fin de que los procesos sean más eficientes y sus resultados brinden información representativa.

Además, se presentaron los 3 informes de avances mensualmente.

Se realizaron dos exposiciones, en primer lugar una en la reunión de discusión en el espacio que brindaba la cátedra, y en segundo lugar la participación de la VIII MATILA.

Finalmente, luego de encontrar varias deficiencias, se definieron propuestas de mejora para presentar al gerente general de la organización a fin de que sean evaluadas y analizadas para ser implementadas.

### 1.3 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
		X		

El trabajo se cumplió en un 50% ya que el plan principal pretendía poder realizar un análisis económico financiero en la empresa en la cual trabaje estos 4 meses. Por falta de información, realizar el mismo no era posible ya que la empresa se encuentra en desarrollo para poder mejorar sus procesos, sus funciones y tareas a fin de en un futuro, obtener datos e información que sirva para realizar informes o análisis con base a la información obtenida diaria o mensualmente.

Con el paso del tiempo, nuevos problemas surgían en la empresa, que no permitían obtener la información necesaria para llevar a cabo un análisis como el que se pretendía. En Paper Tuc, no existía un correcto funcionamiento en su gestión de management. Es por ello, que decidí implementar herramientas de auditoría administrativa para poder detectar esas deficiencias que se daban diariamente, y así proponer mejoras que ayuden a que la empresa este más organizada y su funcionamiento sea más eficiente.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



## 1.4 DIVULGACIÓN

- Reunión de Discusión del Instituto de Administración - Avances de la Práctica Profesional. Fecha: 27 de noviembre de 2020.
- VIII Muestra Académica “Jornadas de Investigación” organizada por el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. Fecha: 7 al 11 de diciembre de 2020.

### 1. CHARLAS, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

- **Curso “Planificación y gestión de inventarios” en la plataforma de educación CAMEeducativ@**
- **Curso “Neurociencia aplicada al liderazgo” en la plataforma de educación CAMEeducativ@**
- **Participación en las charlas del campus virtual**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



❖ Reflexión charla Ezequiel López del Rio

La charla de Ezequiel me pareció muy motivadora! Nos enseña a indagar en la búsqueda laboral, no quedarnos con una sola rama sino animarnos y conocer distintos trabajos, sentirnos preparados, confiar en que podemos aprender y adquirir experiencias en algo que no creamos que estemos especializados. Nos hace ver la amplitud que tiene nuestra carrera y la diversidad de trabajos que podemos encontrar. Es muy importante tener la motivación de aprender y ser flexibles, así podemos tener experiencias y conocer donde realmente nos gustaría trabajar. Muchas gracias Ezequiel por tu charla!

❖ Reflexión de la charla de Franco D'Andrea

La charla que nos dio Franco me pareció muy inspiradora, él tuvo iniciativa de buscar su trabajo, e incluso en áreas en donde quizás a la hora de recibirnos no nos consideramos aptos, pero nos dio el claro mensaje de que la experiencia se adquiere animándonos a inmiscuirnos en el mundo laboral, sea cual sea el área que nos guste, creyéndonos capaces de aprender y avanzar en nuestra profesión. Por otro lado, es admirable que haya decidido vivir en otra provincia y crecer en lo suyo, a tan solo un año de haberse recibido. Franco nos demuestra también que el mundo digital crece cada vez más, y lo interesante que es estar detrás de todo el trabajo de gA.

❖ Reflexión de la charla de Maximiliano Rivadeneira

La charla de Maximiliano Rivadeneira me pareció muy interesante, la rama en la que decidió especializarse llamó mucho mi atención y agradezco por la información que brindó y la disposición que tuvo acerca de compartir sus conocimientos. Me genera motivación a la hora de elegir la rama en la cual especializarme, ya que nos demuestra que la licenciatura aborda varios temas en los cuales podemos ser capaces de trabajar, siempre con dedicación y preparación.

❖ Reflexión de la charla de Santiago Bonatti

Me pareció muy interesante la charla de Santiago Bonatti, me sentí identificada con la pasión que le tiene a la carrera y cuanto valora la facultad. Me gustó su manera de alentarnos a buscar lo que nos apasiona, contándonos sus experiencias, donde a pesar de que su primer trabajo no fue el ideal en sus expectativas, logró enfocarse desde una perspectiva que le ayudaba a tener más interés, a aprender y adquirir más experiencia, nos enseña a no quedarnos solo con las tareas que debemos cumplir, sino explorar y aprovechar los amplios conocimientos que nos brinda la carrera de LA.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



#### ❖ Reflexiones de la charla de Anahí Parajon

De la charla de Anahí me gustaría destacar que trata de comunicar (como ex estudiante) la importancia de aprovechar todas las herramientas que nos brinda la facultad. Desde mi experiencia personal, los primeros años solo me interesaba aprobar y avanzar, cuando lo importante realmente es aprender, adquirir experiencias, participar en la facultad activamente, aprovechar a los docentes en las clases, interesarnos por lo que aprendemos, tratar de llevarlo a lo cotidiano y no verlo como algo lejano a nosotros. La FACE nos brinda demasiadas herramientas para crecer, la cuestión está en saber aprovecharlas y convertirlas en oportunidades para desarrollarnos profesionalmente.

#### ❖ Reflexión de la charla de Valle Jantus

La charla de Valle Jantus me dejó un mensaje que considero muy importante para todos los alumnos de la facultad, o para toda persona que este buscando un trabajo, y es que debemos darle importancia a nuestras habilidades blandas como por ejemplo ser proactiva, autodidacta, nuestra diligencia, etc, ya que las empresas valoran mucho eso, y habla de nosotros mismos y nuestro profesionalismo poder demostrarlas, además de utilizar nuestros conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera.

Por otro lado, nos enseña que a pesar de recibirnos, siempre es importante seguir aprendiendo, asesorándonos, y adquiriendo nuevos conocimientos. Por ejemplo con el tema de impuestos que vivió Valle Jantus, pudo continuar y afrontar ese problema gracias a que decidió prepararse y aprender. Sobre todo es importante estudiar temas similares a los de nuestra carrera profesional.

#### ❖ Reflexión charla Pilar Fernández

La charla fue muy interesante, Pilar logró demostrar que con actitud y compromiso podemos cumplir diversas metas, y participar en la facultad pro activamente, como hizo ella siendo ayudante de cátedra, estudiando y además trabajando. Nos ayuda a animarnos a probar y a inmiscuirnos en el mundo laboral, adquiriendo experiencias y buscando lo que más nos guste o apasione.

También demostró que las experiencias laborales que tuvo, el crecimiento en la facultad y su participación en las diversas actividades no solo la ayudaron a crecer profesionalmente, si no también personalmente para afrontar situaciones de la vida, y que es muy importante buscar ese desarrollo personal constante y no quedarnos en una zona de confort.





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



❖ Re: Reflexiones a partir de la Charla de Matías Heluani - 30/09/2020

Me gustó mucho la charla de Matías! La hizo de una forma más atractiva y llamo mucho la atención de varios alumnos.

Cuando curse la materia "análisis y diseño de sistemas" me sentí muy orgullosa de conocer que administradores pudieran trabajar en esta área, creando proyectos y analizando la mejor forma de estructurar un sistema, ya que consideraba que era algo ajeno a nuestra profesión. El año pasado Matías dio una charla en la que pude aprovechar y conocer más sobre su experiencia en donde trabajaba.

Quisiera destacar cuando se refiere a lo enriquecedora que puede ser nuestra facultad, sus profesores, las materias, cada clase, cada consulta, si aprendemos a realmente aprovecharla. En mis primeros años pensaba más en aprobar y con el tiempo, por suerte, comencé a disfrutar de cada aprendizaje y a aprovechar cada clase, charla o consulta que brindaban los profesores, ex compañeros, ayudantes de cátedra y diversas personas que pasaron por las aulas de la facultad.

❖ Re: Reflexiones a partir de la Charla de Martín Goncalvez- 16/09/20

Quisiera destacar de la charla de Martin, la seguridad que transmite al hablar y contar sobre su trayectoria, algo que considero que es muy importante a la hora de afrontar el mundo laboral. Martin habla de cómo decidió dejar su trabajo porque no sentía que iba a poder seguir creciendo o progresar como a él le gustaría, y estaba seguro de que su potencial daba para mucho más, que tenía capacidad para tener otro trabajo en el cual pueda compartir sus conocimientos y habilidades de una forma más participativa y activa. Por otro lado, nos habla del "saber venderse", lo cual coincido, uno debe valorar lo aprendido en la carrera, y sobre todo ser conscientes de que somos capaces de enfrentar problemas de la realidad, de tener ideas, de ser creativos, de ser innovadores, y lo más importante, de elegir desarrollarnos como profesionales! También coincido en que debemos especializarnos en lo que nos guste, buscando siempre adquirir nuevos conocimientos y experiencias.

Muchas gracias Martin!

❖ Re: Reflexiones a partir de la Charla de Pablo Graneros - 09/09/20

Me gustó mucho esta charla! Personalmente quisiera destacar el consejo de Pablo respecto de marcar nuestros objetivos a largo plazo, para así tener más facilidad para seguirlos y encaminarnos a ellos. Pero a su vez, conto que paso por diversos trabajos, de distintas áreas, hasta llegar a lo que más le apasionaba, las finanzas! Entonces nos enseña que podemos ponernos objetivos, pero no exigirnos a conocer hoy o lograr hoy el profesional que quisiéramos ser en un futuro, o incluso trabajar



ya en el área que más nos gusta, sino aprovechar el camino y cada paso volverlo enriquecedor para nuestro crecimiento y trayectoria.

❖ Re: Reflexiones a partir de la Charla de Karen Handl- 02/09/2020

Me pareció muy interesante la charla que nos dio Karen Handl, considero que nos deja muchos mensajes muy importantes que debemos considerar para el día en que seamos Licenciados en Administración. En primer lugar, quiero destacar la perseverancia de Karen, más allá de no tener éxito desde un principio, jamás bajo los brazos y continuó buscando y preparándose para poder comenzar a enriquecer su camino como licenciada. Además, nos enseña la importancia de capacitarnos en aquello que más nos guste, en prepararnos siempre y no quedarnos únicamente con nuestro título (el cual sin embargo nos brinda una amplia salida laboral), sino estar dispuestos a saber más y siempre buscar crecer tanto profesional como personalmente.

Otro aspecto que llamo mi atención fue lo de Project Manager, lo cual jamás había escuchado, y me pareció muy interesante ya que tiene diversas tareas como ser:

- Definir y administrar correctamente el Alcance de los proyectos.
- Dominar la técnica del Valor Ganado para el control de performance del proyecto.
- Estimar con certeza y controlar con eficiencia el cronograma y los costos del proyecto
- Identificar, analizar y controlar adecuadamente los riesgos del proyecto.
- Organizar equipos de trabajo y establecer mecanismos de comunicación eficientes
- Administrar las adquisiciones y contrataciones del proyecto.

Me parece que podemos complementar con diversas técnicas aprendidas en las distintas materias a lo largo de la carrera!

En este link pude informarme más acerca del programa de Project Manager

[https://kinetic-corp.com/formacion-gestion-proyectos-pmi/?gclid=CjwKCAjw19z6BRAYEiwAmo64LVCyf\\_wg2TyJklwzuKXP8P9sxnGOeJHc5ilxCmcOBxcDUuUQPaFIDxoCwv4QAvD\\_BwE](https://kinetic-corp.com/formacion-gestion-proyectos-pmi/?gclid=CjwKCAjw19z6BRAYEiwAmo64LVCyf_wg2TyJklwzuKXP8P9sxnGOeJHc5ilxCmcOBxcDUuUQPaFIDxoCwv4QAvD_BwE)

❖ Re: Foro Clase 1: Un Acercamiento Integrado de las Orientaciones de la Empresa

Este seminario me pareció muy interesante, no solo por como Patricio nos cuenta acerca de la evolución y los grandes cambios de las empresas a lo largo del tiempo,



sino también porque como futuros profesionales nos enseña, como indica el profesor Medina, a preguntarnos en qué tipo de organización nos encontramos, que orientación tiene, a tener un mayor grado de interacción con toda la empresa, lo que nos ayuda a desarrollarnos, tener ideas, plantearnos preguntas, conocer realmente donde trabajamos. Y considero como indicaban al final de la charla, que los talentos, o los RRHH, buscan sentirse parte, generar un cambio, dejar una huella y no ser simplemente un recurso más que cumpla con tareas cotidianas. Es bueno influenciar y comunicar mediante estos seminarios y debates, el pensamiento y el rol de involucrarse en las empresas para nosotros los futuros profesionales.

Muchas gracias a todos los que participaron!

- ❖ Re: Foro de Reflexión: Los fundamentos del comportamiento de la empresa y en la empresa

La segunda clase del seminario me pareció muy interesante, sobre todo cuando se habla del talento humano, donde coincido con el profesor Miguel que habla de que podríamos relacionar el talento con el conocimiento en cierto grado, solo a aquellas actividades, habilidades, que únicamente tenga el ser humano, ya que hay diversas funciones que puede hacer la tecnología. Pero me gustaría agregar, que a pesar de que la tecnología pueda realizar muchas tareas y probablemente de manera más eficiente, quien cree o incluso use esa máquina seguirá siendo un ser humano, por lo que todavía se requerirá de su inteligencia, su capital intelectual y sus habilidades para desempeñarse.

También me parecieron muy interesantes las diversas ramas de la inteligencia que menciona Patricio, y como cada una va evolucionando o ganándose un lugar en las formas de manejarse en las organizaciones. Destaco la inteligencia emocional que hoy tiene un rol más importante en la sociedad.

Por otro lado, Agustín nos deja un gran mensaje con su emprendimiento y como se animó a llevarlo a cabo en una situación tan crítica como en la que nos encontramos; y con su propuesta de valor donde tiene en cuenta a los emprendedores locales para fomentar el crecimiento y colaborar con marcas que se encuentren en desarrollo.

- ❖ Re: Reflexiones Clase 3: Las condiciones de comunión e instrumentos de la orientación social empresaria

Finalizando este primer seminario, principalmente quería agradecer a los profesores por las clases que fueron muy interesantes y nos dejan diversos aprendizajes para nuestro futuro profesional.

Me pareció muy interesante escuchar acerca de los 3 pilares de comunión, los cuales son dialogo, confianza y reciprocidad. Considero que las empresas hoy deben adecuarse al mundo que está cambiando, y plantearse tener más responsabilidad social. De la comunión empresarial quisiera destacar la cultura del DAR, sobre todo la parte en que el "dar" se busca de una manera recíproca y que incluye no solo bienes materiales, sino capacidades, habilidades y talentos necesarios para todo desarrollo personal y social. Pretenden generar un bien común recibiendo algo a cambio.

Por otro lado, como indica el profesor Miguel, es muy importante para nosotros que estamos comenzando nuestro camino como profesionales, que las empresas deben cambiar y evolucionar buscando tener impactos de responsabilidad social, pero que para eso debe existir un equilibrio, tanto con el retorno que tiene la empresa, como con la parte gubernamental, buscando que todo lo que genere la empresa tenga un impacto positivo. Para ello, el core business de la misma debe estar dirigido a generar un cambio como las nuevas economías lo hacen, en lo posible de triple impacto.

❖ Re: Reflexiones de la Clase 1: Una nueva lógica de competencia

Considero que esta charla fue muy interesante ya que nos enseña cómo es muy importante adaptarse a los cambios dentro de una organización. Nos encontramos en tiempos de grandes dinamismos, donde todo es volátil e incierto, y es necesario tener la capacidad de afrontar esta complejidad, adaptarse a los cambios, y como indica el profesor Pero, poder plantear escenarios o gestionar la incertidumbre, no solo responder a ella, sino adelantarse. Hay que aprender a ser flexibles, y sobre todo a innovar ante sucesos de cambio en el contexto de nuestra empresa, y no solo es importante analizar y conocer el contexto interno, sino también el externo, y estudiar los factores sociales, económicos, ambientales, entre otros, que puedan afectar a la empresa.

❖ Re: Reflexiones de la Clase 2: Directrices Organizacionales

En ésta segunda charla del segundo seminario, "Directrices Organizacionales", me gustaría destacar el tema de las maquinas vs los humanos. Como indica el profesor Miguel, los humanos no seremos reemplazados completamente pero sí tendremos el desafío de indagar y conocer cuáles son aquellas actividades en las que nos consideraremos "irreemplazables", las cuales se cumplan con eficiencia y que las máquinas no puedan realizar, o la tarea quede incompleta sin la operación del ser humano.



Para enfrentar este desafío, será necesario tener un personal calificado y capacitado para trabajar, que disponga de imaginación, innovación, que no trabajen de forma automática, si no se hacen preguntas diariamente.

Incluso considero que el recurso humano, o los talentos humanos, pueden brindarle a los productos o servicios un razonamiento abstracto que las máquinas no podrán tener.

❖ Re: Reflexiones sobre la Charla: Lic. en el Mundo

Las charlas de Lucia y Gonzalo fueron muy enriquecedoras, y sirven de motivación para salir de la zona de confort y animarnos a trabajar fuera de nuestro país, crecer, conocer otras culturas y formarnos para llegar hasta ahí.

Tuve la oportunidad de estar en otra charla de Lucia en la facultad, cuando trabajaba en Quilmes y siempre contagió pasión por su profesión, y sobre todo comunica cuánto le sirvió todo lo aprendido a lo largo de la carrera, como de a poco fue poniéndolo en práctica, y lo amplía que es la misma.

Me pareció muy importante lo indicado acerca del idioma. hoy es un requisito muy común entre los diferentes puestos tener conocimientos de inglés, y es importante transmitir lo que esta "ventaja" genera, como puede favorecer a la hora de encontrar un trabajo, y como nos permite crecer.

Me gustó también ver como pasaron por diversos trabajos, dando pasos a lo largo de su camino donde adquirieron experiencias y enriquecieron sus conocimientos, para hoy poder estar donde están.

¡Muchas gracias por esta charla!

## **1.5 REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL:**

Personalmente, la práctica profesional me pareció una gran manera de impulsarnos y animarnos a no solo cumplir con horas laborales en nuestro lugar de trabajo, sino indagar en los problemas, preguntarnos que podemos mejorar como administradores, buscar soluciones, interactuar y tener un perfil proactivo, dinámico, y flexible para poder afrontar este desafío.



En la empresa que me tocó se presentaron diversas complejidades y fue lo que siempre nos enseñaron en nuestras clases, que el mundo real era muy distinto y debíamos aprender a razonar, y a saber identificar que respuestas necesitamos, y cuáles son las preguntas en las cuales basarnos para obtener las mismas.

Fue un proceso muy enriquecedor, aprendí diversas tareas, y sobre todo a valorar nuestra profesión. Este espacio permite encontrar lo que es realmente ser administrador, ya que es muy distinto ser estudiante y luego ejercer con lo aprendido. Además, nos da lugar a pensar en que camino queremos continuar, sobre qué temas especializarnos, que es lo que realmente nos apasiona.

Quiero agradecer a los profesores por brindarnos esta oportunidad, y a mi tutor, el profesor Javier García, quien me acompañó en todo el proceso, en los altibajos del mismo, me motivó a buscar cómo mejorar mi trabajo, como afrontar los problemas de la empresa, a estimular las ideas y la creatividad, y siempre estuvo presente para colaborar y revisar mis avances, intentando que de lo de mejor de mí.

## **1.6 COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE**

El plan de trabajo propuesto por Guadalupe representó un desafío. Los tiempos cortos de trabajo y la ausencia de datos provocaron girar el tema hacia el análisis mediante una auditoría administrativa.

El trayecto de su Práctica Profesional demandó creatividad y versatilidad para ir adaptando la teoría a la práctica de la empresa. Como producto final, pudo lograr una evaluación holística de la empresa, destacando los principales hallazgos mediante evidencia empírica, formulando planes de acción pertinentes para orientar la gestión. Abordó su trabajo desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa, desarrollando sus habilidades de evaluación, diagnóstico, comprensión e interpretación, lo cual representa una competencia fundamental en el rol de una Licenciada en Administración.

Guadalupe presentó un adelanto de su trabajo en una Reunión de Discusión de Avances de la Práctica Profesional. Cumplió con las reuniones de tutoría necesarias para llevar a cabo el cronograma de trabajo, demostrando compromiso y ganas de llevar a la empresa un cambio necesario. Participó como disertante en



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



la VIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración. Realizó diversas capacitaciones sobre la temática estudiada.

Se destaca el respeto, la motivación y la actitud con la cual se llevó a cabo el trayecto, además del desarrollo de una comunicación fluida con su director. La predisposición para la lectura de nueva bibliografía y para la aplicación de nuevas herramientas, sugeridas fuera del plan de trabajo original, posibilitaron enriquecer el proceso de formación durante la Práctica Profesional. Además, se reconoce el esfuerzo que requiere estudiar y trabajar simultáneamente.

Por último, cabe mencionar el compromiso asumido por la estudiante en un contexto completamente atípico y complicado por la pandemia.

Es por todo lo citado, que el desempeño de Guadalupe se valora como muy satisfactorio.

Fecha: 11/12/2020

Firma del Director:

Aclaración: Javier Antonio García



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



## 1.7 DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

### DIVULGACIÓN



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
Práctica Profesional Licenciatura en Administración



#### REUNION DE DISCUSIÓN AVANCES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

En el marco de la **Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración**, se invita a docentes, estudiantes y personas interesadas a la **Reunión de Discusión del Instituto de Administración** que se realizará el día **VIERNES 27 de noviembre de 2020 de 14:00 a 16:00 horas**, en forma virtual por la plataforma Zoom.

(<https://us02web.zoom.us/j/81795899127?pwd=enUDQXFXem4xVQ5oSkE4VUJWZWZkdz09>)

ID de reunión: **817 9589 9127** Contraseña: **pplea**

Se discutirán los avances de los siguientes trabajos:

15:20	"Herramientas de Contabilidad Gerencial en una PyME" Alumna: Nardi, Andrea Guadalupe Tutor: García, Javier Antonio
-------	--





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



## VIII MATILA

## MESA 1

Código	Asignatura	Nombre del trabajo	Apellido y Nombre
PP 11	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Propuesta de Aplicación de Herramientas de Control de Gestión en una PYME agrícola	Altea, Felicitas
PP 12	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Tableros de comando operativos - Grupo San Agustín	Made Laritte, Mariano Javier
PP 13	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Herramientas de auditoría interna aplicadas en una pyme	Nardi, Andrea Guadalupe
PP 14	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Formulación de un modelo de negocios mediante la metodológica Canvas	Serón, Ingrid Dalana
PP 15	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Análisis de costos en una clínica oncológica mediante costeo ABC	Zarba, María Belén
PP 16	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Gestión de inventarios aplicado a un Hospital Público	Espejo, María Virginia



Link de video de MATILA: <https://www.youtube.com/watch?v=TaNxWCXst4g>

### CURSOS

CERTIFICADO DEL CURSO “PLANIFICACION Y GESTION DE INVENTARIOS”



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL Y TECNOLÓGICO PARA EL DESARROLLO DEL COMERCIO EN LA ARGENTINA

La Confederación Argentina de la Mediana Empresa - CAME - certifica que:

**Guadalupe Nardi**

ha aprobado el curso de capacitación "*Planificación y Gestión de Inventarios*", de 20 (veinte) horas de duración realizado en la plataforma de educación CAMEeducativ@.

Se expide el presente documento a los 9 días del mes de noviembre de 2020 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Camilo Alberto Kahala  
Secretario de Organización A.C. Secretaria General

Gerardo Díaz Beltrán  
Presidente

Fuente: <http://www.came-educativa.com.ar/>

CERTIFICADO DEL CURSO "NEUROCIENCIAS APLICADAS AL LIDERAZGO"



PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL Y TECNOLÓGICO PARA EL DESARROLLO DEL COMERCIO EN LA ARGENTINA

La Confederación Argentina de la Mediana Empresa - CAME - certifica que:

**Guadalupe Nardi**

ha aprobado el curso de capacitación "*Neurociencias aplicadas al Liderazgo*", de 20 (veinte) horas de duración realizado en la plataforma de educación CAMEeducativ@.

Se expide el presente documento a los 9 días del mes de noviembre de 2020 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Camilo Alberto Kahala  
Secretario de Organización A.C. Secretaria General


Gerardo Díaz Beltrán  
Presidente

Fuente: <http://www.came-educativa.com.ar/>



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



 <p>Práctica Profesional Supervisada I Facultad de Ciencias Económicas - UNT</p>	<p align="center"><b>CARTA ACUERDO PRÁCTICAS PROFESIONALES NO RENTADAS</b></p>
---	--

Entre Paper Tuc, con domicilio en Perú 2929, San Miguel de Tucumán, Tucumán, representada en este acto por Lucas Escobedo, DNI 31729103, en su carácter gerente general con domicilio en RAYA J MANUEL AV S/N 13, Lomas de Tafi, Tucumán, por una parte, en adelante "LA EMPRESA", la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán (U.N.T.), representada en este acto por el Sr. Decano José Luis Jiménez con domicilio en Avda. Independencia 1800 de la Ciudad de San Miguel de Tucumán, en adelante "LA FACE" y el Sr./a Nardi, Andrea Guadalupe con DNI 40434496 con domicilio en Pasaje Zuviria, San Miguel de Tucumán, Tucumán, en adelante "EL PRACTICANTE" se conviene en celebrar la presente **CARTA ACUERDO DE PRACTICAS PROFESIONALES SUPERVISADAS NO RENTADAS**, en adelante PPS, la que queda sujeta a las siguientes cláusulas y condiciones.....

**PRIMERA:** La presente Carta Acuerdo de PPS se celebra en el marco del Plan de Estudio 2014 para la carrera de Licenciado en Administración, de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Nacional de Tucumán, dentro del cual se establece el materia de Práctica Profesional Supervisada. El acuerdo que se celebra tiene como objetivo brindar a los alumnos de LA FACE que actuarán como PRACTICANTES la oportunidad de:

- Desarrollar capacidades, habilidades y destrezas necesarias para su desempeño en el ámbito laboral (competencias laborales).....
- Fomentar su espíritu emprendedor. ....
- Vincularse con el medio y fomentar su proyección social. ....
- Obtener experiencia práctica complementaria de la formación teórica elegida que lo habilite para el ejercicio de la profesión u oficio.....
- Formarse en aspectos que le serán de utilidad en su posterior búsqueda laboral.....
- Ofrecer la posibilidad de conocer y manejar tecnologías actualizadas.....
- Contribuir a la tarea de orientación vocacional dirigida a efectuar una correcta elección profesional futura.....

  
.....  
LA EMPRESA


  
.....  
EL PRACTICANTE

.....  
LA FACE



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



 <p>Práctica Profesional Supervisada I Facultad de Ciencias Económicas – UNT</p>	<p><b>CARTA ACUERDO</b> <b>PRÁCTICAS PROFESIONALES NO RENTADAS</b></p>
---	--

**SEGUNDA:** El **PRACTICANTE** desarrollará sus actividades en instalaciones designadas por **LA EMPRESA**, con una carga horaria no mayor a 20 (veinte) horas semanales. Las PPS se extenderán durante un período comprendido entre el 1 de Agosto de 2020 al 30 de noviembre de 2020. En ningún caso el presente acuerdo puede ser prorrogado o extendido o tendrá una vigencia mayor a la comprendida en el período señalado. Cualquier modificación, cambio, extensión o la que fuere del presente acuerdo en ningún caso será válido y menos aun que de ello puede resultar alguna obligación a la FACE, siendo la presente condición esencial del presente acuerdo.

**TERCERA:** Las actividades realizadas por el **PRACTICANTE** son consideradas de carácter estrictamente académico, complementarias a su formación universitaria y asimilables a las realizadas en las instalaciones de **LA FACE**, razón por la cual se establece que las prácticas son **NO RENTADAS**.

**CUARTA:** En ningún caso las prácticas o tareas a desarrollar en el marco del presente acuerdo creará ó importará ningún tipo de vínculo jurídico o relación laboral o pasantía entre **LA EMPRESA** y **EL PRACTICANTE** y/o entre **LA EMPRESA** y **LA FACE**.

**QUINTA:** **EL PRACTICANTE** tendrá la cobertura contra accidentes personales conforme seguro contratado para tal fin, para todo accidente que pudiera sufrir como consecuencia de la actividad que desarrolle por esta práctica, cobertura que estará a cargo de **LA U.N.T.**, exclusivamente, quien se obliga a acreditar la contratación del seguro en forma previa a la iniciación de la PPS.

**SEXTA:** El seguimiento y la evaluación de la práctica estarán, por parte de **LA FACE** a cargo del **Docente Tutor García, Javier Antonio** quién tendrá a su cargo:-

- a).- Verificar el cumplimiento del presente convenio.
- b).- Verificar el cumplimiento de la reglamentación pertinente.

.....  
  
 LA EMPRESA

.....  
  
 EL PRACTICANTE

.....  
 LA FACE





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



 <p>Práctica Profesional Supervisada I Facultad de Ciencias Económicas - UNT</p>	<p><b>CARTA ACUERDO</b> <b>PRÁCTICAS PROFESIONALES NO RENTADAS</b></p>
---	--

indemnización alguna.-----  
-----

**NOVENA:** En función del proceso educativo y la intención de respetar la libre decisión de las partes, cualesquiera de ellas podrá rescindir el presente acuerdo, con explicitación de los motivos y sin que las partes tengan derecho a reclamo patrimonial alguno, debiendo informar a la otra parte con antelación no menor a 5 (cinco) días corridos.-----  
-----

**DÉCIMA:** Las partes constituyen domicilios especiales en los arriba enunciados, donde se tendrán por válidas las citaciones, comunicaciones y notificaciones. Las partes se someten para el caso de divergencias a la Jurisdicción y Competencia de los Tribunales Ordinarios de la ciudad de San Miguel de Tucumán, con renuncia expresa de toda otra competencia o jurisdicción.-----  
-----

**DÉCIMA-PRIMERA:** Con carácter de Declaración Jurada, manifestamos que la presente **CARTA ACUERDO DE PRACTICAS PROFESIONALES SUPERVISADAS NO RENTADAS** no incluye importes de dinero.-----  
-----

En prueba de conformidad se firman 3 (tres) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en San Miguel de Tucumán, a los (indicar día, mes y año de la firma de la Carta Acuerdo).-----  
-----

 <p>LA EMPRESA Representante por la Empresa <i>Rafael...</i></p>	 <p>EL PRACTICANTE Nombre del Alumno <i>Waldi Anokoa Erucatalupe</i></p> <p>LA FACE Representante por la FACE</p>
--	---

# PLAN DE TRABAJO

Tema: Realizar un análisis económico financiero  
para la empresa Paper Tuc

**Autor: Nardi, Andrea Guadalupe**

**DNI: 40434496**

**Materia: Practica profesional**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



## Introducción

El plan de trabajo se basa en una empresa la cual se encuentra en desarrollo llamada **Paper Tuc**, comercializa artículos de papel de limpieza, papel higiénico, toallas a palanca, bobinas de papel de limpieza, toallas intercaladas, productos químicos, insumos médicos descartables y papel sanitario.

Además de la distribución de algunos productos, tiene una línea en la cual no realiza solo la reventa, sino que debe procesar el papel para poder fraccionar y luego venderlo.

Tiene tanto ventas minoristas como mayoristas, y clientes con cuentas corrientes.

Luego de un par de años en funcionamiento, el dueño de Paper Tuc decidió formar un equipo de trabajo para un mejor funcionamiento de la empresa, buscando mayor organización, mayor control, mejorar los procesos internos, mejorar la atención al cliente, las ventas, la relación con los proveedores, y sobretodo poder crecer y buscar un posicionamiento en el mercado.

Actualmente la empresa cuenta con un *Encargado de ventas*, una *Encargada de compras*, dos *Vendedores*, un *Encargado de Almacén*, el dueño quien cumple el rol de *Gerente general* y un *Asesor legal* externo a la empresa.

Como la mayoría de las empresas más pequeñas, el dueño responde a sus tareas y obligaciones de forma cotidiana, a medida que los problemas se presentan, y siempre basándose en la intuición y la experiencia. Es por eso que se busca generar un orden que permita al menos un simple conocimiento de la situación sobre la cual se encuentra y tenga información a la hora de tomar decisiones.

Por otro lado, es muy importante poder obtener un balance confeccionado por la empresa respecto de las cuentas de los proveedores, con el fin de poder tener información para el análisis que se busca realizar.





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



## 2.1 Problema

El principal problema de Paper Tuc es la falta de identificación de los costos y su diferenciación según sus clasificaciones, y del margen de ganancia.

La empresa, es una organización de un solo dueño, la cual está en un proceso de reorganización y profesionalización buscando no basarse únicamente en la experiencia y la intuición, sino en información certera para poder tomar decisiones.

Está en el mercado ya hace 6 años pero a falta de conocimientos administrativos aún no puede realizar un análisis económico financiero por falta de datos, o porque los procesos internos no se encuentran determinados de manera tal que la información sea correcta, y en tiempo real.

El problema se encuentra en que no se conoce con exactitud los costos en los que incurre, tampoco se conoce su clasificación (según su comportamiento, su función, según su control, entre otros), ni los márgenes de ganancia establecidos por línea de producto, así como las ventas realizadas por mes; por lo que no se puede conocer con exactitud la ganancia que se obtiene mes a mes.

## 2.2 Objetivos

El **objetivo general** es evaluar el desempeño económico-financiero de la empresa.

El estudio tiene como objetivo, poder conocer el EERR de la empresa mensualmente para poder tener un conocimiento exacto de las ganancias que obtiene ya que no existe tal información, sino que solo conoce el estado de sus cuentas bancarias y el efectivo disponible a final del mes correspondiente. Para eso, primero se debe establecer un orden, poco a poco, buscando obtener información útil para llegar al objetivo. Se pretende marcar los procesos de compra y venta de modo que no se pierda ningún dato relevante y de tener un mayor control interno en la empresa, además se busca mejorar el sistema para poder utilizar informes estadísticos brindados por el mismo, tanto de las ventas como del stock disponible, conocer el stock mínimo que debe tener, los pedidos a realizar, entre otras. Además, el propósito es definir los costos, clasificarlos según su comportamiento y función, y también poder conocer su punto de equilibrio.



### **2.2.1 Los objetivos específicos propuestos son:**

- Determinar los ingresos por línea de producto
- Determinar los costos fijos
- Determinar costos variables
- Establecer el punto de equilibrio
- Definir un EERR que permita conocer la renta neta mensual
- Determinar el margen de contribución
- Calcular índices posibles

### **2.2.2 Preguntas de investigación**

1. ¿Cuáles son las líneas de producto de la empresa?
2. ¿Cómo se comportan los costos en la empresa en el primer semestre 2020?
3. ¿Cuáles son los márgenes de ganancia de la empresa?
4. ¿Cuánto debe vender la empresa para no incurrir en pérdidas?
5. ¿Cuál es el stock mínimo de cada producto?
6. ¿Cuál es el ROE?

## **2.3 Marco teórico**

### ***Administración de costos***

La administración de costos produce información para los usuarios internos. En específico, identifica, mide, clasifica, y reporta información útil para los administradores al determinar el costo de los productos, clientes y proveedores, así como de otros objetos relevantes, y para la planeación, el control, la realización de la mejora continua y la toma de decisiones.

No solo se ocupa de cuánto cuesta algo, sino también de los que generan costos, como el tiempo de ciclo, la calidad y la productividad de los procesos. De este modo, la administración de costos exige una profunda comprensión de la estructura de costos de una empresa.

Una empresa puede incluso establecer una ventaja competitiva al proporcionar más valor al cliente por medio de un menor costo que sus competidores. Para asegurar y mantener esa ventaja, los administradores tratan de mejorar el



desempeño basado en el tiempo, la calidad y la eficiencia. Se debe generar información contable para apoyar metas fundamentales de la organización.

Para una adecuada administración de costos se requiere de los sistemas de información de contabilidad de costos y de contabilidad administrativa. La contabilidad de costos trata de satisfacer los objetivos del costeo para la contabilidad tanto financiera como administrativa.

### *Contabilidad de costos*

Cuando se utiliza para propósitos internos, la contabilidad de costos proporciona información de costos acerca de los productos, los clientes, los servicios, los proyectos, las actividades, los procesos y otros detalles que pueden ser de interés para los administradores.

### *Contabilidad administrativa*

La contabilidad administrativa se ocupa en específico de la manera en que la información de costos y otra información financiera y no financiera debe utilizarse para la planeación, el control, la mejora continua y la toma de decisiones.

El sistema contable se debe diseñar de tal modo que proporcione información, tanto de la utilidad total de la empresa como de la de cada uno de los productos. Para lograr esto el factor clave es la flexibilidad, el sistema contable debe ser capaz de proporcionar distintos datos para propósitos diferentes.

### ***Asignación de costos***

El costo es el efectivo o un valor equivalente de efectivo sacrificado por productos y servicios que se espera que aporten un beneficio presente o futuro a una organización.

Los costos se incurren para producir beneficios futuros. En una empresa con fines de lucro, los beneficios futuros por lo general se refieren a los ingresos. A medida que se utilizan los costos para obtener ingresos, se dice que expiran. Los costos expirados se denominan gastos. En cada periodo, los gastos se deducen de los ingresos en el estado de resultados para determinar la utilidad del periodo. Muchos costos no expiran en un solo periodo. Estos costos no expirados se clasifican como activos y se presentan en el balance general.

### *Objeto de costo*



Un objeto de costo es cualquier rubro, como los productos, los clientes, los departamentos, los proyectos, las actividades y así sucesivamente, respecto del cual los costos se miden y se asignan.

Una actividad es una unidad de trabajo básica que se desempeña dentro de una organización. Una actividad también puede definirse como la suma de acciones dentro de una organización útil para los administradores con propósitos de planeación, de control y de toma de decisiones. Las actividades desempeñan un papel fundamental en la asignación de costos a otros objetos de costo y son elementos esenciales de un sistema de contabilidad administrativa basado en actividades.

#### *Exactitud de las asignaciones*

La asignación de costos en forma exacta a los objetos de costo es de importancia suprema. El objetivo es medir y asignar de la manera más exacta posible el costo de los recursos empleados por un objeto de costo. Algunos métodos de asignación son claramente más exactos que otros.

#### *Rastreabilidad*

Los costos indirectos son aquellos que no pueden ser rastreados en forma sencilla y exacta a un objeto de costo. Los costos directos son los que pueden ser rastreados con facilidad y en forma exacta a un objeto de costo.<sup>4</sup> Para que los costos sean rastreados con facilidad se requiere que sean asignados de una manera económicamente factible

Para que sean rastreados de una manera exacta se requiere que los costos se asignen utilizando relaciones causales. De este modo, el rastreo es simplemente la capacidad de asignar costos en forma directa a un objeto de costo de una manera económicamente factible por medio de una relación causal. Entre más costos se puedan rastrear directamente con un objeto, mayor será la exactitud de las asignaciones de costo.

#### *Métodos de rastreo*

El rastreo de costos a los objetos de costo puede ocurrir en una de dos formas: (1) rastreo directo y (2) rastreo por generadores. El rastreo directo es el proceso de identificar y asignar los costos a un objeto de costo que esté específicamente o físicamente asociado con un objeto de costo. La identificación de los costos que estén asociados de manera específica con un objeto de costo se logra con mayor frecuencia por medio de la observación física.

Por desgracia, con frecuencia no es posible observar de manera directa la cantidad exacta de recursos que están siendo consumidos por un objeto de costo. El siguiente mejor enfoque es utilizar un razonamiento de causa y efecto para identificar los factores —denominados generadores (drivers) — que pueden ser observados y que miden el consumo de un recurso por un objeto de costo. Los generadores son factores que ocasionan cambios en el consumo de los recursos, en el consumo de las actividades, en los costos y en los ingresos. El rastreo por generadores implica el uso de generadores para asignar costos a los objetos de costo. Aunque es menos preciso que el rastreo directo, el seguimiento de generadores es muy exacto si la relación de causa y efecto es sólida.

#### *Asignación de costos indirectos*

Los costos indirectos no se pueden rastrear fácilmente a los objetos de costo. Esto significa que no existe relación causal entre el costo y el objeto del costo o que el rastreo no es económicamente factible. La distribución de los costos indirectos entre los objetos de costo recibe el nombre de distribución. Toda vez que no existe relación causal, la asignación de costos indirectos se basa en los vínculos de conveniencia o afectación. Las asignaciones de costos indirectos pueden por ejemplo, ser necesarias para la preparación de reportes externos. La mayor parte de las aplicaciones administrativas de asignaciones de costos funcionan mejor cuando hay exactitud. Desde el nivel mínimo, las asignaciones de costos directos e indirectos deben reportarse por separado

#### ***Costos del producto y reportes financieros externos***

Un objetivo importante del sistema de administración de costos es el cálculo de los costos del producto para reportes financieros externos. Para propósitos de costeo de los productos, los convencionalismos externamente impuestos requieren que los costos se clasifiquen en términos de los propósitos especiales o las funciones a las que atienden. Los costos se subdividen en dos principales categorías funcionales de producción y no producción. Los costos de producción (o de producto) son aquellos que se asocian con la manufactura de artículos o con la prestación de servicios. Los costos que no son de producción (no productivos) se asocian con las funciones de venta y de administración. En el caso de los artículos tangibles, los costos de producción y los no productivos reciben con frecuencia el nombre de costos de manufactura y costos no manufactureros, respectivamente. Los costos de producción pueden clasificarse a un nivel más detallado como materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos.

### ***Estados financieros externos***

La clasificación de costos con base en la función en que se originan es aquella que se requiere para la preparación de reportes externos. Al elaborar un estado de resultados, los costos que son de producción y los que no son de producción se separan. La razón para la separación es que los costos de producción son costos del producto —costos que se inventarían hasta que se vendan las unidades —y los costos que no son de producción relacionados con el marketing y la administración se visualizan como costos del periodo.

### ***Aspectos básicos del comportamiento de los costos***

El comportamiento de los costos es el término general que se utiliza para describir si un costo cambia cuando el volumen de operación cambia. Un costo que no cambia a medida que varía el nivel de actividad es un costo fijo. Por otra parte, un costo variable se incrementa o disminuye en forma total con un aumento o disminución en el nivel de actividad respectivamente. En economía, por lo general se supone que los costos fijos y los costos variables son conocidos.

*Costos fijos* Los costos fijos son aquellos que en total son constantes dentro del rango relevante a medida que varía el nivel del generador de la actividad.

*Costos variables* Los costos variables se definen como aquellos que varían en forma total en proporción directa a los cambios en el generador de actividad.

*Costos mixtos* Los costos mixtos son aquellos que tienen un componente tanto fijo como variable.

*Horizonte de tiempo:* La determinación de si un costo es fijo o variable depende del horizonte de tiempo. Según la economía, a largo plazo, todos los costos son variables; a corto plazo, por lo menos un costo es fijo. Pero, ¿cuánto tiempo implica el corto plazo? Diferentes costos tienen plazos cortos de diferentes duraciones

La longitud del periodo a corto plazo depende hasta cierto punto del criterio de la administración y del propósito para el cual se está estimando el comportamiento del costo. Los costos a corto plazo con frecuencia no reflejan de manera adecuada todos los costos necesarios para diseñar, producir, comercializar, distribuir y dar apoyo a un producto.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



### ***El punto de equilibrio en unidades***

Ya que estamos interesados en la forma en la que los ingresos, los costos y las utilidades se comportan a medida que cambia el volumen, es natural empezar determinando el punto de equilibrio de la empresa en unidades vendidas. Dos enfoques que se utilizan de manera frecuente para este propósito son el enfoque de la utilidad en operación y el del margen de contribución.

#### *Enfoque de la utilidad de operación*

El enfoque de la utilidad de operación concentra su atención en el estado de resultados como una herramienta útil en la organización de los costos de la empresa en sus componentes fijos y variables. El estado de resultados puede expresarse como una ecuación narrativa: Utilidad de operación = Ingresos por ventas - Costos variables - Costos fijos

Una ventaja importante del enfoque de la utilidad en operación es que todas las demás ecuaciones CVP se derivan del estado de resultados por costeo variable. Como resultado de ello, usted puede resolver cualquier problema CVP mediante el uso de este enfoque.

#### *Enfoque del margen de contribución*

Un refinamiento del enfoque de la utilidad de operación es el enfoque del margen de contribución. En efecto, estamos simplemente reconociendo que en el punto de equilibrio, el margen de contribución total es igual a los costos fijos. El margen de contribución es igual al ingreso por ventas menos los costos variables totales. Si se sustituye el margen de contribución unitario por el precio menos el costo variable unitario en la ecuación de la utilidad en operación y se determina el número de unidades, se obtiene la siguiente expresión del punto de equilibrio: Número de unidades = Costos fijos/Margen de contribución por unidad

#### *Metas de utilidades*

Mientras que el punto de equilibrio es una información útil, a la mayoría de las empresas les gustaría obtener una utilidad en operación superior a cero. El análisis CVP proporciona una forma de determinar la cantidad de unidades que deben venderse para obtener una meta de ingresos en particular. La meta de utilidad de operación se puede expresar como un monto en dinero (por ejemplo, \$20 000) o como un porcentaje del ingreso por ventas (por ejemplo, 15% de los ingresos). Tanto el enfoque de la utilidad de operación como el enfoque del



margen de contribución se pueden ajustar con facilidad para dar lugar a la meta de ingresos.

## 2.4 Marco metodológico

Para definir la metodología a utilizar en esta aplicación de conceptos y técnicas administrativas en una situación laboral, consideré la bibliografía de Hernández Sampieri, su libro “Metodología de la Investigación” donde se pueden conocer los diferentes enfoques, sus técnicas, y la mejor manera de llevar a cabo una investigación.

Este trabajo tiene un enfoque cuantitativo, ya que se realizará un análisis e interpretación de los datos obtenidos de la empresa y se buscará la obtención de más datos cuantitativos para poder conocer la rentabilidad obtenida cada mes, y ya que se necesita comprender o tener la mayor cantidad de información sobre la realidad objetiva.

La investigación tendrá un alcance descriptivo que implica la descripción de fenómenos, como son y cómo se manifiestan, recolectando información de manera independiente sobre las variables a las que se refiere. Se trata de un diseño no experimental de corte transversal, debido a que no habrá una manipulación intencional de la variable independiente para ver su efecto sobre la variable dependiente, sino que se observa el fenómeno tal como se da en su contexto natural para analizarlo. El muestreo es no probabilístico debido a que la elección de los elementos no depende de la probabilidad. Las técnicas de recolección de datos a utilizar son entrevistas con el dueño de la empresa, buscando obtener información acerca de la manera en que se trabaja dentro de la misma, preguntas de investigación que pretende responder, datos históricos que no se vean reflejados en el sistema ni en hojas de cálculo existentes, etc, además la utilización del sistema implementado en la empresa que brinda datos cuantitativos de las ventas, del stock, de las cuentas corrientes tanto de clientes como proveedores, y brinda la posibilidad de completarlo y actualizarlo con información para obtener mayor cantidad de informes estadísticos e informes necesarios para la determinación de la rentabilidad neta mensual obtenida mes a mes, por otro lado se utilizara información brindada por la empresa por medio de hojas de cálculo de Excel, de la cual se buscará obtener información importante para el objetivo. Además se utilizará bibliografía complementaria de “Contabilidad





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



Gerencial”, “Costos”, “Organización contable”, “Metodología de la Investigación”, etc, la cual está especificada en la sección *Bibliografía*.

## 2.5 Cronograma

Actividades	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Recopilación de la bibliografía	✓	✓														
Lectura de la bibliografía			✓	✓												
Entrevista y recopilación datos históricos					✓											
Sistematización de procesos						✓	✓									
Definición de costos								✓	✓							
Obtención de informes de ventas y costos										✓	✓					
Definición de EERR												✓	✓			
Análisis financiero - económico														✓	✓	
Redacción del informe final																✓

## 2.6 Justificación de las horas

Elaboración del plan de trabajo: 20hs

- Elaboración de 3 informes de avance: 20hs cada uno (60hs en total)

- Trabajo en la empresa: 300hs

- Elaboración del informe final: 20hs

## 2.7 Bibliografía

- Roberto Hernández Sampieri (2014) *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Hansen Don R. y Mowen Maryanne M. (2007). *Administración de costos. Contabilidad y control. 5° edición*. México: Cengage Learning.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



### 3. 1° Informe de avance – Práctica Profesional

Nombre de trabajo: *“Análisis económico-financiero de la empresa Paper Tuc”*

Alumna: Andrea Guadalupe Nardi

DNI: 40434496

Tutor: Javier Antonio García

#### **Actividades realizadas hasta el mes de septiembre:**

- Elaboración y presentación del Plan de Trabajo
- Lectura de bibliografía recomendada
- Reunión con el dueño de la empresa Paper Tuc con el fin de establecer cierto orden en los procesos de la empresa para poder tener información representativa a la hora de tomar decisiones y para definir los objetivos mensuales.
- Definición de costos variables y fijos junto con el dueño de la empresa
- Reunión con el programador del sistema instalado en la empresa a fin de cambiar ciertos aspectos y funciones del sistema, para poder mejorar la calidad de la información que se obtiene
- Reunión con el equipo de la empresa (encargado de ventas, encargado de almacén y dueño) con el fin de informar la importancia y el impacto de cada tarea y de cada función de los respectivos puestos, y además para informar el nuevo funcionamiento del sistema
- A partir de las nuevas tareas que se implementaron, de los mejoramientos en el sistema, y del progreso en la comunicación interna, se llevó a cabo la elaboración (aproximada) del EERR del mes de Agosto
- Elaboración de base de datos de clientes los cuales compran con cuenta corriente, a fin de realizar un análisis de los plazos que deben otorgarse a los mismos
- Elaboración de base de datos de proveedores, con información acerca de cantidad de pedidos mensuales, días de pago, demora en los envíos, etc

## 4. 2° Informe de avance – Práctica Profesional

Nombre de trabajo: *“Análisis económico-financiero de la empresa Paper Tuc”*

Alumna: Andrea Guadalupe Nardi

DNI: 40434496

Tutor: Javier Antonio García

### **Actividades realizadas hasta el mes de octubre (incluido):**

- Corrección de los cálculos de los costos
- Curso de “Planificación y Gestión de Inventarios” en el CAME
- Curso de “Neurociencia aplicada al liderazgo” en el CAME
- Reunión con el encargado de depósito a fin de observar y/o conocer aquellas fallas en el proceso de logística que no permiten conocer con claridad el stock disponible, ni la rotación del mismo, utilizando herramientas brindadas por el curso.
- Conteo de inventario manual, para cruzar con el stock a fin de conocer los resultados y las medidas que deberían abordarse según los mismos
- Definición de políticas para las cuentas corrientes de los clientes, respecto a la fijación de días y de precios para los mismos
- Definición de stock mínimo de los productos

## 5. 3° Informe de avance – Práctica Profesional

Nombre de trabajo: *“Herramientas de auditoría administrativa aplicadas a una pyme”*

Alumna: Andrea Guadalupe Nardi

DNI: 40434496

Tutor: Javier Antonio García

### **Actividades realizadas hasta el mes de noviembre (incluido):**

- Curso de Excel y Power BI – Análisis y visualización de datos en Udemy
- Reuniones con mi tutor para poder definir cambios del trabajo de campo, perfeccionando el objetivo y abordando el problema de la organización
- Definición de organigrama
- Definición de manual de funciones de la empresa
- Propuestas de mejoras al dueño de la organización, a fin de comenzar a implementarlas en el mes de diciembre
- Avances en el desarrollo del trabajo de campo
- Participación en la reunión de discusión, presentando un power point con un resumen de lo que se llevó a cabo estos 4 meses, los desafíos, aprendizajes y las tareas cumplidas



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



## 6. DIAPOSITIVAS

### HERRAMIENTAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADAS EN UNA PYME



Alumna: Nardi Andrea Guadalupe

Tutor: García Javier

Práctica profesional 2020

### *PAPER TUC*

- Se dedica a la venta de artículos de limpieza e higiene
- Posee una línea de ventas de producción y otra de comercialización
- Esta en un proceso de desarrollo
- Equipo nuevo de trabajo
- Ventas minoristas y mayoristas
- Intuición y experiencia





## Problema

El principal problema de Paper Tuc es *la falta de organización y control interno en los procesos, tareas y funciones de la empresa.*

- No se llevan a cabo las tareas con el control adecuado ni con un orden establecido previamente
- La empresa no se rige mediante políticas adecuadas
- Las funciones del personal no están claras
- Se desconoce la importancia de cada documento de la organización
- Falta información para poder conocer la rentabilidad obtenida mensualmente, o los márgenes de contribución de los productos.
- Los costos no están definidos con claridad



## Objetivo

El **objetivo general** es proponer herramientas de profesionalización del management mediante un proceso de auditoría administrativa.





## Objetivos específicos

- Identificar las deficiencias de la pyme por medio de una revisión analítica preliminar
- Clasificar los costos en fijos y variables para realizar un análisis CVU
- Elaborar documentos que ayuden a la organización y control de la empresa (organigrama, manual de funciones, políticas de cuentas corrientes, etc)

## Auditoria administrativa

Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

Constituye una herramienta para impulsar el crecimiento de las organizaciones, permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, entre otras.





## Marco metodológico

### ENFOQUE MIXTO

#### Cuantitativo

- Revisión de documentos
- Información del sistema
- Entrevistas

#### Cualitativo

- Observación directa
- Entrevista dueño
- Focus group

- Diseño: triangular concurrente
- Muestreo no probabilístico



## Resultados obtenidos

### EERR VARIABLE

	Línea de producción	Línea de comercialización	TOTAL
INGRESOS	\$ 217.781,66	\$ 1.812.945,91	\$ 2.030.727,57
- COSTOS VARIABLES	\$ 36.494,50	\$ 1.632.888,09	\$ 1.669.382,59
= CONTRIBUCION MARGINAL	\$ 181.287,16	\$ 180.077,87	\$ 341.365,03
- GASTOS FIJOS COMUNES			\$ 185.900,00
= RESULTADO OPERATIVO			\$ 155.465,03

Para poder calcular el EERR fue necesario:

- Establecer las distintas líneas de producto de la empresa
- Clasificación y definición de costos fijos y variables
- Cálculos de los ingresos obtenidos





## Análisis de los resultados obtenidos en el EERR

⇒	<b>Razón de CMG</b>	\$0,17	Por cada \$1 de venta, tengo \$0,17 para cubrir los costos fijos después de cubrir los costos variables
⇒	<b>Punto de equilibrio</b>	\$1.091.484,39	El punto de equilibrio en el cual no existirán pérdidas en las ventas de los productos que se comercializan, indica que la empresa debe tener ingresos de \$1.091.484,39
⇒	<b>GAO</b>	2,16	Por cada punto de aumento en las ventas, la utilidad crecerá en \$2,16. Es decir que los costos fijos tienen un gran impacto en las ventas.
⇒	<b>Margen de seguridad</b>	\$939.243,2	Las ventas pueden disminuir en \$939.243,2 y no incurrir en pérdidas
⇒	<b>Ventas para utilidad meta de 200.000</b>	\$2.265.754,8	Si tenemos una utilidad meta de \$200.000, los ingresos mensuales deben ser de \$2.265.754,85



✓ Manual de funciones



**ENCUESTA**  
**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Título del cargo	Gerente general
Departamento	---
Título de cargo	Gerente
Industria	---

**REQUISITOS MÍNIMOS**

Requisito de formación	Politécnica - Universidad de Tucumán (2000) - Contador
Requisito de experiencia	Experiencia en el cargo 5 años en el cargo relacionado

**FACTORES DE ESPECIFICACIÓN**

Requisito intelectual	Capacidad - Inteligencia general - Creatividad - Proactividad - Flexibilidad
Requisito físico	Capacidad para el trabajo
Requisito de valores	Supervisor de decisiones - Capacidad de trabajo - Trabajo en equipo y documentación
Requisito de personalidad	---

**OBJETIVO PRINCIPAL**

El gerente general es la persona que tiene el cargo de dirigir la empresa, la persona que toma las decisiones de una empresa con el fin de coordinar las diferentes áreas para tener una empresa más eficaz y eficiente. En quien debe estar la organización, y coordinar las funciones de la planificación estratégica. Su objetivo es el de cumplir con la misión, visión y valores de la empresa.

**FUNCIONES ESSENCIALES**

Planificar objetivos generales y específicos de la empresa
Coordinar las áreas de la organización
Controlar el desempeño de la empresa
Elaborar planes de acción para las áreas
Controlar el desempeño de las áreas y el cumplimiento de los objetivos
Atender los problemas de la organización, administrativos y legales
Revisar y aprobar los planes de acción de las áreas de la organización
Definir y controlar el presupuesto de la organización
Controlar el flujo de efectivo



✓ Planilla de control de inventarios físico

Nombre: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_  
Nota: \_\_\_\_\_

Código	Producto	Cantidad	Carac. Defectuosas	Detalle
1	Servilleta blanca 30x30			
2	Servilleta blanca 30x30			
3	Toalla en rollo blanca beige 200 mts x 4 rollos			
4	Toalla en rollo blanca blanca 200 mts x 4 rollos			
7	Toalla intercalada beige 20x24 1004			
8	Toalla intercalada blanca 20x24 1004			
9	Higiénico en rollo como grande 8 uds			
10	Higiénico en rollo como chico 8 uds			
11	Bolsa de lavado higiénico 50cm x 30 uds			
14	Bolsa limpieza 20 cm x 2 uds			
18	Bolsa limpieza 20 cm x 2 uds			
17	Dish washer			
23	Limpia vidrios			
20	Alcohol en gel 500g x 8			
15	Limpia dor con pegamento setup			
12	Servilleta blanca			
14	Armadillo con cola negra			
82	Cera para pisos			
84	Buzón - Limpiaador para a Bombas			
88	Buzón 20			
88	Buzón Cerise			
125	Dispenser p/ jabon liquido con tacto xtm			
126	Dispenser p/ jabon liquido con tacto gms			

✓ Stock mínimo

#	Artículo	Cantidad mensual	Consumo en el año	Tiempo de recepción	Stock de seguridad	Consumo en el año	Punto de pedido
1	SERVILVETA BLANCO 30 X 30	38	1	10	10	2	29
2	SERVILVETA BLANCO 60 X 90	101	1	20	10	5	81
3	TOALLAS EN ROLLO BEIGE 200 MTS PAZ 4 ROLLOS	35	1	34	14	2	31
4	TOALLAS EN ROLLO BLANCO 200 MTS PAZ 4 ROLLOS	110	1	34	14	11	101
7	TOALLAS INTERCALADAS BEIGE 20 X 24 1004	301	1	5	5	25	111
8	TOALLAS INTERCALADAS BLANCO 20X24 20 CARTUCHOS	18	1	5	5	1	14
9	HIGIENICO EN ROLLO COMO GRANDE 800 MTS PAZ 4 ROLLO	22	1	9	5	1	17
10	HIGIENICO EN ROLLO COMO CHICO 800 MTS PAZ 4 ROLLO	110	1	5	5	26	103
11	BOLSA CERRADA HIGIENICO 50CM X 30 D	121	1	9	9	9	99
14	BOLSA LIMPIEZA 11 X 25 CMTS BLANCO 20 MTS PAZ 2 X2	34	1	5	5	2	24
18	BOLSA LIMPIEZA 10 X 33 CMTS BLANCO 20 MTS PAZ 2 X2	188	1	5	5	18	171
19	ALCOHOL EN GEL 500GMS	6	1	2	2	0	4
127	DISPENSER PARA TOALLAS 100 LITROS 1000 BLANCO 800	2	1	1	1	0	1
127	DISPENSER JABON 2 400 MTS PARA BLANCO **	2	1	1	1	0	1
145	BOYA BOYER DE PLASTICO PARA BOYERAS DE 1.5 KG	3	1	1	1	0	1
180	RECORTA BUBORRA CITRINO	9	1	1	1	0	1
184	TRAYO DE PISO DE DIAMANTO LIT 10000	107	1	1	1	7	8
188	RELUZ LUMINACIONE	18	1	1	1	1	2
189	DETERGENTE LON X 1 LITRO GUSCAR	71	1	2	2	4	8
190	BOLSA LAVANDERA 5 LT	105	1	1	1	5	8
192	LUTRAMIENTO BLEM	3	1	1	1	0	1
194	DISINFECTANTE EN AEROSOL LISOFORM	12	1	2	2	1	1
196	CONSERVIDOR 60 X 1.30	46	1	1	1	3	4
197	PANAL AMARILLO MULTI USO X 1000 ML	3	1	1	1	0	1
199	COJINADO PARA ALFOMBRAS 30 X 11 CM	2	1	1	1	0	1
207	SECAPIROS Y ALICATA 60CM	31	1	1	1	2	1
209	BOLSA DE PLASTICO NEGRO 50 LITROS	108	1	1	1	5	8
218	ARMATUROS PARA BOMBAS VARIAS	9	1	1	1	0	1
220	BOLSA 60X60 X 100 CM CROMES	101	1	1	1	5	8
221	BOLSA DE PLASTICO NEGRO 50 LITROS	81	1	1	1	3	8



# TRABAJO DE CAMPO

Tema: Herramientas de auditoría administrativa  
aplicadas en una Pyme

Autor: Nardi, Andrea Guadalupe

DNI: 40434496

Materia: Práctica profesional



## 7.1 Introducción

El plan de trabajo se basa en una empresa la cual se encuentra en desarrollo llamada **Paper Tuc**, comercializa artículos de papel de limpieza, papel higiénico, toallas a palanca, bobinas de papel de limpieza, toallas intercaladas, productos químicos, insumos médicos descartables y papel sanitario.

Además de la distribución de algunos productos, tiene una línea en la cual no realiza solo la reventa, sino que debe procesar el papel para poder fraccionarlo, empaquetarlo y luego venderlo.

Tiene tanto ventas minoristas como mayoristas, y clientes con cuentas corrientes.

Luego de un par de años en funcionamiento, el dueño de Paper Tuc decidió formar un equipo de trabajo para un mejor funcionamiento de la empresa, buscando mayor organización, mayor control, mejorar los procesos internos, mejorar la atención al cliente, las ventas, la relación con los proveedores, y sobretodo poder crecer y buscar un posicionamiento en el mercado.

Actualmente la empresa cuenta con un *Encargado de ventas*, una *Encargada de compras*, dos *Vendedores*, un *Encargado de Almacén*, el dueño quien cumple el rol de *Gerente general* y un *Asesor legal* externo a la empresa.

Como la mayoría de las empresas más pequeñas, el dueño responde a sus tareas y obligaciones de forma cotidiana, a medida que los problemas se presentan, y siempre basándose en la intuición y la experiencia. Es por eso que se busca generar un orden que permita al menos un simple conocimiento de la situación sobre la cual se encuentra y tenga información a la hora de tomar decisiones.

Por otro lado, es muy importante poder obtener un balance confeccionado por la empresa respecto de las cuentas de los proveedores, con el fin de poder tener información para el análisis que se busca realizar.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



## 7.2 Problema

El principal problema de Paper Tuc es la falta de organización y control interno en los procesos, tareas y funciones dentro de la empresa.

La empresa cuenta con un solo dueño, y se encuentra en un proceso de reorganización y profesionalización buscando no basarse únicamente en la experiencia y la intuición, sino en información certera para poder tomar decisiones.

El problema se encuentra en que no se llevan a cabo las tareas con el control adecuado, con un orden establecido previamente, con políticas determinadas, por otro lado no están claras las funciones del personal, ni se da a conocer la importancia de cada documento de la organización, por lo que como resultado de cada proceso la información obtenida no representa la realidad. Tampoco se conoce con exactitud los costos en los que incurre, ni su clasificación, ni los márgenes de ganancia establecidos por línea de producto, así como las ventas realizadas por mes.

## 7.3 Objetivos

El **objetivo principal** de la empresa es proponer herramientas de profesionalización del management mediante un proceso de auditoría administrativa.

El estudio tiene como objetivo identificar qué acciones se pueden llevar a cabo para subsanar deficiencias de la empresa, a fin de poder profesionalizar la misma para tener información en tiempo real, y perfeccionar cada tarea y cada función que se lleve a cabo dentro de la organización buscando oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable, además realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

Se pretende marcar los procesos de compra y venta de modo y tener un mayor control interno en la empresa, determinar las funciones del personal, además se busca mejorar el sistema para poder utilizar informes estadísticos brindados por el mismo, tanto de las ventas como del stock disponible, conocer el stock mínimo de los productos, los pedidos a realizar, entre otras. Además, el propósito es definir los costos, clasificarlos según su comportamiento y función.

### 7.3.1 Los objetivos específicos propuestos son:

- Identificar las deficiencias de la pyme por medio de una revisión analítica preliminar
- Clasificar los costos en fijos y variables para realizar un análisis CVU
- Proponer herramientas de profesionalización de management
- Elaborar documentos que ayuden a la organización y control de la empresa (organigrama, manual de funciones, políticas de cuentas corrientes, etc)
- Determinar el stock mínimo y políticas de inventarios

### 7.3.2 Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es el área más débil de la organización?
2. ¿Cuáles son las funciones de cada puesto en Paper Tuc?
3. ¿Cómo se comportan los costos en la empresa?
4. ¿Cómo se llevaba a cabo el control interno en el primer semestre 2020?
5. ¿Cuánto debe vender la empresa para no incurrir en pérdidas?
6. ¿Cuál es el stock mínimo de cada producto?

## 7.4 Marco teórico

### 7.4.1 AUDITORIA ADMINISTRATIVA CONCEPTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

#### OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas. En virtud de lo anterior, es necesario establecer el marco para definir objetivos congruentes cuya cobertura encamine las tareas hacia resultados



específicos. Entre los criterios más sobresalientes para lograrlo se pueden mencionar:

- a. De control: Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- b. De productividad: Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- c. De organización: Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- d. De servicio: Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- e. De calidad: Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- f. De cambio: Transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- g. De aprendizaje: Permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- h. De toma de decisiones: Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.
- i. De interacción: Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.
- j. De vinculación: Facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



## **ALCANCE DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

El área de influencia que abarca la auditoría administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Enfoque estratégico
- Sector de actividad
- Giro industrial
- Ámbito de operación
- Tamaño de la empresa
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Trato a clientes (internos y externos)
- Entorno
- Generación de bienes, servicios, capital y conocimiento
- Sistemas de calidad

## **CAMPO DE APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

La auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organizaciones, ya sean públicas, privadas o sociales. Por su extensión y complejidad, es necesario entender cómo están conformadas estas organizaciones para responder a las demandas de servicios y productos del medio ambiente y, sobre todo, de qué manera se articulan, lo cual obliga a precisar su fisonomía, área de influencia y dimensión. A continuación se presenta la información por sector privado:

**SECTOR PRIVADO** Por lo que toca a este sector, la auditoría se aplica tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación, área de influencia, relación comercial y pensamiento estratégico sobre la base de las siguientes características:

1. Tamaño de la empresa
2. Tipo de industria



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



3. Naturaleza de sus operaciones

4. Enfoque estratégico

En lo relativo al tamaño, convencionalmente se las clasifica en:

1. Microempresa

2. Empresa pequeña

3. Empresa mediana

4. Empresa grande

Esta ordenación puede sustentarse en dos criterios:

1. De acuerdo con el tamaño de la empresa, el número de trabajadores y el sector de actividad, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tamaño de la empresa	Clasificación por número de trabajadores y actividad		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	0-30	0-5	0-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	501 o más	101 o más	101 o más



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



2. Con base en el tamaño de la empresa, número de empleados permanentes y ventas anuales, como aparece en el siguiente cuadro

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR NÚMERO DE EMPLEADOS Y VENTAS ANUALES		
Tamaño de la empresa	Núm. de empleados permanentes	Ventas anuales (salarios mínimos de la zona)
Micro	de 1 a 15	menos de 110
Pequeña	de 16 a 100	de 111 a 1115
Mediana	de 101 a 250	de 1116 a 2010
Grande	de 251 en adelante	de 2010 en adelante

Ambas perspectivas se complementan y permiten generar elementos de juicio para dimensionar el contexto de las empresas. Asimismo, existen vertientes que consideran unidades productivas más pequeñas que las microempresas y empresas cuya magnitud rebasa las grandes empresas, visión que, aunque lógica, carece de criterios aceptados y validados que la fundamenten. Lo correspondiente al tipo de industria se refiere al ramo específico en que se desenvuelve la empresa, el cual puede quedar enmarcado básicamente en los siguientes giros: Aceites, grasas, jabones y detergentes, agrícola, agropecuaria, alimentos, bebidas y tabaco, artesanal, artes gráficas, artículos de papel y escritorio, automovilística, autopartes, autotransporte de carga, autotransporte de pasaje y de turismo, azucarera y alcohólica, bienes de capital, celulosa y del papel, cemento, cerveza y malta, chocolates, dulces y similares, alimenticias, construcción, energía, medicamentos, metalmecánica, radio y televisión, siderurgia, turismo, vidrio, etc.

En cuanto a la naturaleza de sus operaciones, las empresas pueden agruparse en:

- Nacionales: Empresas cuyo centro de actividades se encuentra en el propio país y la mayoría o la totalidad de su capital está en manos de nacionales.
- Extranjeras: Empresas que operan en distintos ámbitos y la mayoría o la totalidad de su capital pertenece a personas de otro(s) país(es).



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



- **Mixtas:** Empresas que se desempeñan con la participación conjunta de nacionales y extranjeros. Por medio del enfoque estratégico las empresas orientan sus acciones para implementar estrategias funcionales, de negocios, globales y corporativas, para crear valor y lograr ventajas competitivas sustentables.

En lo referente al enfoque estratégico, es aquel por medio del cual las empresas orientan sus acciones para poner en práctica estrategias a nivel funcional, de negocios, global y corporativo, para crear valor y lograr ventajas competitivas sustentables basadas en:

1. La selección estratégica
2. El modo de ingreso
3. La alternativa estratégica

La selección estratégica corresponde a las estrategias que las empresas emplean con el propósito de ingresar y competir en el ámbito internacional:

a. **Estrategia internacional:** Es aquella mediante la cual las empresas intentan crear valor mediante la transferencia de capacidades y productos valiosos hacia mercados extranjeros en los cuales los competidores locales carecen de ellos. La mayoría de este tipo de empresas crea valor a través de la transferencia de la oferta de productos diferenciados que han desarrollado en su lugar de origen. En función de ello, tienden a establecer funciones de manufactura y de comercialización en cada país con el que tienen negocios, pero mantienen el control sobre la comercialización y la estrategia de productos.

b. **Estrategia multinacional:** En este caso, las empresas desarrollan un modelo de negocios que les permite lograr la máxima respuesta a nivel local, para lo cual adaptan tanto su oferta de producto como su estrategia de comercialización para igualar las condiciones de los países con los que tienen negocios. De acuerdo con este enfoque, tienden a crear valor mediante un conjunto completo de actividades que incluyen producción, comercialización e investigación y desarrollo, aunque, por lo general, tienen una estructura de costos elevada, consecuencia de la incapacidad para aprovechar los efectos de la curva de experiencia y las economías de ubicación.

c. **Estrategia global:** Cuando aplican este enfoque, las empresas se centran en aumentar la rentabilidad aprovechando las reducciones de costos producto de los efectos de la curva de la experiencia y las economías de ubicación, esto es, siguen una estrategia de costos bajos a escala global. Las funciones de



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



producción, comercialización e investigación y desarrollo se concentran en unas cuantas ubicaciones favorables. Este tipo de empresa intenta no adaptar su oferta de productos y su estrategia de comercialización a las condiciones locales para no elevar los costos, por lo que se inclinan a comercializar un producto estandarizado en todo el mundo, lo que les permite aprovechar también los beneficios de las economías de escala.

d. Estrategia transnacional: Las empresas que aplican este enfoque intentan reducir costos a la vez que tratan de dar respuesta a nivel local y de trasladar capacidades distintivas para alcanzar un aprendizaje global. Básicamente, intentan desarrollar un modelo de negocio que al mismo tiempo logre ventajas de costos bajos y de diferenciación. Este enfoque se traduce en que pueden capitalizar las economías de costo basadas en la experiencia y las economías de ubicación.

El modo de ingreso se refiere a las opciones estratégicas para incursionar y competir en mercados extranjeros: El modo de ingreso se refiere a las opciones estratégicas para incursionar y competir en mercados extranjeros.

a. Exportación Uso de plantas nacionales como base de producción para exportar bienes, táctica que reduce riesgos como el de necesidades de capital, y representa una manera prudente de acercamiento al terreno internacional.

b. Licencia: Un acuerdo de licencia permite que una empresa extranjera compre el derecho de fabricar y/o vender los productos de otra empresa en un país anfitrión o en una serie de éstos.

c. Franquicia Una empresa permite el uso del nombre de su marca a cambio del pago de derechos limitados y una participación o regalías de las utilidades de la empresa que los adquiere.

d. Alianza estratégica Acuerdo de cooperación entre empresas que también pueden ser competidoras, que les permite compartir riesgos y recursos con el fin de lograr objetivos estratégicos como facilitar el ingreso a un mercado extranjero, unir talentos y establecer estándares tecnológicos en su industria.

e. Subsidiaria propia: Establecimiento de una firma independiente propiedad de la empresa matriz en un mercado extranjero a través de la edificación o compra de instalaciones en ese país.

f. Adquisición Transacción en la que una empresa compra el total del control y los negocios de otra empresa con el propósito de utilizar con más eficacia sus

competencias centrales convirtiendo a la empresa adquirida en un negocio subsidiario dentro de su cartera.

g. Fusión Acuerdo entre dos empresas para integrar sus operaciones sobre una base relativamente equitativa de recursos y capacidades, que en conjunto pueden crear mayor ventaja competitiva.

La **alternativa estratégica** define los enfoques e iniciativas que una empresa implementa para atraer clientes, resistir las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado. Para este efecto, sobresalen:

a. Liderazgo en costos: Superar el desempeño de la competencia con la generación de bienes y/o servicios a un costo inferior al del resto de la industria.

b. Diferenciación: Ofrecer atributos y características únicas en un producto —bien o servicio— con un valor exclusivo percibido por los clientes.

c. Concentración: Atender un nicho de mercado en particular, definido geográficamente, por tipo de cliente o por segmento de la línea de productos o servicios.

d. Diversificación: Aprovechar las oportunidades de crecimiento que una empresa tiene en su actual industria, cuando posee la pericia técnica, recursos, experiencia y capacidades para competir con éxito en otras industrias. La decisión puede realizarse en negocios estrechamente vinculados (diversificación relacionada) o en negocios que no guarden ningún nexo entre sí (diversificación no relacionada).

e. Integración vertical: Extender el alcance competitivo de una empresa dentro de la misma industria al producir insumos propios (integración hacia atrás o ascendente) o disponer de la producción (integración hacia delante o descendente).

f. Integración horizontal: Buscar mayor poder en el mercado mediante la adquisición o fusión con empresas del mismo giro industrial. La alternativa estratégica define los enfoques e iniciativas que una empresa implementa para atraer clientes, resistir las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado.

g. Outsourcing global: Participación en una división internacional de trabajo con la finalidad de obtener mano de obra y suministros más económicos independientemente del país.

Efecto: El resultado de implementar la auditoría administrativa en el sector privado es evaluar la capacidad para crear y operar empresas de primer nivel, con una administración consciente del modelo de negocio que requieren para producir resultados con un desempeño superior que les permita lograr una posición de liderazgo para convertirse en un estándar de su industria.

## **METODOLOGÍA**

La metodología de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revisarán y aplicarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados. También cumple la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones para su posterior examen, informe y seguimiento.

Para utilizarla de manera lógica y accesible se la ha dividido en etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes.

De conformidad con lo que se ha explicado hasta aquí, las etapas que integran la metodología son:

- Planeación
- Instrumentación
- Examen
- Informe
- Seguimiento

## **PLANEACIÓN**

La planeación se refiere a los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante.

## **OBJETIVO**

En esta etapa, el propósito de la auditoría administrativa es establecer las acciones que se deben desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para lograr en tiempo y forma los objetivos establecidos.

## **FACTORES A REVISAR**

Como primera medida es necesario determinar los factores que se consideran fundamentales para el estudio de la organización en función de dos vertientes: el proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento. En el primer caso, se incorporan las etapas del proceso administrativo y se definen los componentes que lo fundamentan, las cuales permiten realizar un análisis lógico de la organización, ya que secuencian y relacionan todos sus componentes en forma natural y congruente. Este orden se apega a propósitos estratégicos que concentran en forma objetiva la esencia o “razón de ser” de cada fase, y que son el marco de referencia para analizar a la organización en todos sus ámbitos, niveles, procesos, funciones, sistemas, recursos, proyectos, productos y/o servicios y entorno, lo que representa una visión de conjunto de la forma en que interaccionan todos y cada uno de ellos en relación con su objeto o atribución sustantiva. En el segundo caso se incluye una relación de los elementos específicos que complementan el proceso administrativo. Tales elementos específicos se asocian con atributos fundamentales que enmarcan su fin y función, lo que permite determinar su contribución particular al proceso en su conjunto y al funcionamiento de la organización.





PROCESO ADMINISTRATIVO	
ETAPA	PROPÓSITO ESTRATÉGICO
<p>Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Visión</li><li>• Misión</li><li>• Objetivos</li><li>• Metas</li><li>• Estrategias/tácticas</li><li>• Procesos</li><li>• Políticas</li><li>• Procedimientos</li><li>• Programas</li><li>• Enfoques</li><li>• Niveles</li><li>• Horizontes</li></ul>	Definir el marco de actuación de la organización
<p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura organizacional</li><li>• División y distribución de funciones</li><li>• Cultura organizacional</li><li>• Recursos humanos</li><li>• Cambio organizacional</li><li>• Estudios administrativos</li><li>• Instrumentos técnicos de apoyo</li></ul>	Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización
<p>Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Comunicación</li><li>• Motivación</li><li>• Grupos y equipos de trabajo</li><li>• Manejo del estrés, el conflicto y la crisis</li><li>• Tecnología de la información</li><li>• Toma de decisiones</li><li>• Creatividad e innovación</li></ul>	Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización
<p>Control</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Naturaleza</li><li>• Sistemas</li><li>• Niveles</li><li>• Proceso</li><li>• Áreas de aplicación</li><li>• Herramientas</li><li>• Calidad</li></ul>	Medición del progreso de las acciones en función del desempeño

## FUENTES DE INFORMACIÓN

Representan las instancias internas y externas a las que se puede recurrir para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

### a. Internas

- Órganos de gobierno
- Órganos de control interno



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



- Socios
  - Niveles de la organización
  - Unidades estratégicas de negocio
  - Órganos colegiados y equipos de trabajo
  - Sistemas de información
- b. Externas
- Órganos normativos (oficiales y privados)
  - Competidores actuales y potenciales
  - Proveedores actuales y potenciales
  - Clientes o usuarios actuales y potenciales
  - Grupos de interés

### **INVESTIGACIÓN PRELIMINAR**

Una vez que se ha definido la dirección y los factores que se auditarán, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de un “reconocimiento” o investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización. Esta etapa implica la necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información del campo de trabajo y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad. Este procedimiento puede provocar una reformulación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución. Asimismo, permite perfilar algunos de los problemas que podrían surgir y brindar otra perspectiva. Este acercamiento inicial demanda mucha precisión, ya que la información tiene que analizarse con el mayor cuidado posible para no propiciar confusión cuando se interprete su contenido. Para realizar esta tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Determinar las necesidades específicas.
- Identificar los factores que requieren de atención.
- Definir estrategias de acción.
- Jerarquizar prioridades en función del fin que se persigue.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



- Describir la ubicación, naturaleza y extensión de los factores.
- Especificar el perfil del auditor.
- Estimar el tiempo y recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido.

## **PREPARACIÓN DEL PROYECTO DE AUDITORÍA**

Con base en la información preliminar se debe proceder a preparar la información necesaria para instrumentar la auditoría, la cual incluye dos apartados: la propuesta técnica y el programa de trabajo.

### ***PROPUESTA TÉCNICA***

- Naturaleza Tipo de auditoría que se pretende realizar.
- Alcance Área(s) de aplicación.
- Antecedentes Recuento de auditorías administrativas y estudios de mejoramiento previos.
- Objetivos Logros que se pretenden alcanzar con la aplicación de la auditoría administrativa.
- Estrategia Ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.
- Justificación Demostración de la necesidad de instrumentarla.
- Acciones Iniciativas o actividades necesarias para su ejecución.
- Recursos Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.
- Costo Estimación global y específica de recursos financieros necesarios.
- Resultados Beneficios que se espera lograr.
- Información complementaria Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

### ***PROGRAMA DE TRABAJO***

- Identificación Nombre de la auditoría.
- Responsable(s) Auditor a cargo de su implementación.
- Área(s) Universo bajo estudio.



- Clave Número progresivo de las actividades estimadas.
- Actividades Pasos específicas para captar y examinar la información.
- Fases Definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- Calendario Fechas asignadas para el inicio y término de cada fase.
- Representación gráfica Descripción de las acciones en cuadros e imágenes.
- Formato Presentación y resguardo de avances.
- Reportes de avance Seguimiento de las acciones.
- Periodicidad: Tiempo dispuesto para informar avances.

### **ASIGNACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD**

Para iniciar formalmente la auditoría, siempre con base en la magnitud o grado de complejidad, la organización debe designar al auditor o equipo de auditores que estime conveniente.

### **DIAGNÓSTICO PRELIMINAR**

En esta fase, el diagnóstico se fundamenta en la percepción que el auditor tiene de la organización como producto de su experiencia y visión. Si bien aún no existen los elementos de juicio documentados, existe un acercamiento a la realidad y a la cultura organizacional, la que es un tanto intangible, pero que se puede advertir en los supuestos subyacentes que dan sentido a la forma de comportamiento y desempeño en el trabajo. Con base en este conocimiento se debe preparar un marco de referencia que fundamenta la razón por la que surge la necesidad de auditar.

Para ello, se deben considerar los siguientes elementos:

- Génesis de la organización
- Creación de la organización
- Cambios en su forma jurídica
- Conversión del objeto en estrategias
- Manejo de la delegación de facultades
- Infraestructura
- Esquema de operación (procesos/funciones)
- Modificaciones a la estructura organizacional
- Programación institucional

- Nivel de desarrollo tecnológico
- Forma de operación
- Desempeño registrado
- Logros alcanzados
- Expectativas no cumplidas
- Proceso de toma de decisiones
- Posición competitiva
- Naturaleza, dimensión, sector y giro industrial de la organización
- Clientes, proveedores y competidores

Esta primera aproximación a la realidad de la organización debe identificar las causas y efectos que influyen en el comportamiento de todos y cada uno de los elementos bajo análisis, así como sustentar los criterios para obtener y manejar la información de manera fluida y consistente para respaldar el proyecto de auditoría administrativa, a partir de:

01. Justificar la necesidad de auditar.
02. Determinar el alcance de la auditoría.
03. Determinar las acciones para atender las prioridades detectadas.
04. Establecer criterios para coordinar las acciones.
05. Cuantificar las necesidades de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
06. Conformar el equipo auditor y asignar responsabilidades.
07. Desarrollar el marco de trabajo.
08. Seleccionar en forma tentativa los indicadores de financieros y de gestión.
09. Definir el cuerpo de técnicas para captar la información.
10. Seleccionar los enfoques para analizar y manejar la información.
11. Precisar los mecanismos de decisión, supervisión y control.
12. Especificar la forma y periodicidad para reportar avances.

### **INSTRUMENTACIÓN**

Concluida la parte preparatoria, una vez definidos los factores que se van a analizar y las fuentes de información viables para ese efecto, y que se ha

preparado el proyecto de auditoría y se ha sustentado tanto la propuesta técnica como el programa de trabajo, sin dejar de considerar la asignación de responsabilidad, capacitación necesaria y actitud que debe prevalecer, capitalizado en el diagnóstico preliminar, se procede a la instrumentación de la auditoría. En esta etapa es necesario seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la selección de instrumentos de medición que se emplearán, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación eficaz.

### **RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

Esta tarea debe enfocarse en el registro de todo tipo de hallazgo y evidencia que haga posible su examen objetivo, pues de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o, en su caso, suspender. Asimismo, se debe aplicar un criterio de discriminación, siempre basado en el objetivo de la auditoría, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

### **TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN**

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada se puede emplear alguna o una combinación de las siguientes técnicas:

- Investigación documental
- Observación directa
- Acceso a redes de información
- Entrevista
- Cuestionarios
- Cédulas



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



## **MEDICIÓN**

La medición se puede visualizar desde dos perspectivas: de forma y de fondo. Para la primera se utilizan las escalas de medición; para la segunda, los componentes del proceso administrativo, elementos específicos e indicadores.

### **ESCALAS DE MEDICIÓN**

Para lograr una mayor consistencia en la instrumentación, es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionándolos con una estrategia de acción, la cual a su vez se relaciona con la composición del proceso administrativo y los elementos específicos, visualizando el propósito estratégico y atributos fundamentales que los asocian, así como con los indicadores aplicables en cada caso. Las escalas que se empleen con este fin deben cumplir con la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo, particularmente en los casos en que las preguntas sean abiertas o de código múltiple que puedan propiciar una interpretación muy general o errónea. Asimismo, porque el manejo de enunciados, valores numéricos y matrices definen rangos de respuesta que eliminan la ambivalencia y centran los criterios para valorar de manera objetiva la información, lo que posteriormente servirá para lograr una mayor veracidad en las observaciones, conclusiones y recomendaciones que se formulen en el informe de auditoría. La elección y empleo de las escalas de medición están estrechamente relacionadas con las directrices acordadas en la planeación de la auditoría. Sin embargo, su variedad de uso y precisión dependen de las acciones que de manera particular ejerce el auditor, por lo que es necesario que las integre de manera racional y congruente.

### **COMPONENTES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y ELEMENTOS ESPECÍFICOS**

La selección de los componentes del proceso administrativo y elementos específicos debe hacerse considerando las variables fundamentales que influyen en el desempeño de una organización, tal como su naturaleza, campo de actuación, tamaño, giro industrial y enfoque estratégico. No obstante, el grado de profundidad con el que se analice cada variable o juego de variables, depende del proyecto de auditoría y de la estrategia para realizarlo. Para este efecto, se puede asignar un valor a cada etapa del proceso considerándolo como una totalidad (100% o 1000 puntos) y porcentajes o puntajes específicos por componente en función del peso establecido para cada etapa. De igual manera, la suma del porcentaje o puntos establecidos para cada elemento específico, de acuerdo con el número de elementos elegidos, debe totalizar 100% o 1000 puntos. Es importante señalar que, aunque la ponderación pueda implicar cierto nivel de



subjetividad, en el momento de aplicar las técnicas de recolección la incidencia de respuestas validará o no tal estimación. Bajo esta óptica, es posible determinar el perfil real del proceso administrativo y los elementos específicos.

## **INDICADORES**

Los indicadores son un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en relación con los resultados que se pretenden alcanzar, convirtiéndose en el marco de referencia para definir la jerarquía de los aspectos a auditar, establecer las prioridades de las acciones a analizar y precisar el valor de las cifras y comportamientos que se obtengan. Su uso como sistema permite hacer comparaciones y proyectar retrospectiva o prospectivamente la información para generar alternativas altamente significativas para los procesos de toma de decisiones. Ahora bien, el empleo conjunto de indicadores financieros y de gestión se hace con el propósito de fundamentar el desempeño histórico de acuerdo con el sentido y esencia de las acciones. Es conveniente anotar que, en el proceso de implementación de la auditoría, la selección de indicadores es fundamental porque reduce la subjetividad en la forma de asignar valores o puntos con un criterio estimativo, ponderar objetivamente el peso de los factores bajo análisis y se constituye en una guía de actuación para todos los que participan en ella.

## **PAPELES DE TRABAJO**

Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor tiene que hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo, que no son otra cosa que los registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las que se llega. Estos papeles proporcionan el soporte principal que, en su momento, el auditor incorporará en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además, apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas. También deben indicar las desviaciones que presentan respecto de los criterios, normas o previsiones de presupuesto, en la medida en que esta información respalda la evidencia, la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría. El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido dependen de las condiciones de aplicación de la auditoría, ya que son el





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



testimonio que registra el trabajo efectuado y el respaldo de sus juicios y conclusiones.

Los papeles de trabajo tienen que elaborarse sin perder de vista que su contenido debe incluir:

- Identificación de la auditoría.
- El proyecto de auditoría.
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado. • Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo.
- Anotaciones sobre información relevante.
- Ajustes realizados durante su ejecución.
- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación.
- Reporte de posibles irregularidades.

Para homogeneizar su presentación y contenido y facilitar el acceso a su consulta, los papeles no deben sobrecargarse con referencias muy operativas, sino consignar los tópicos relevantes, estar redactados en forma clara y ordenada, y contener argumentos suficientemente sólidos para que cualquier persona que los revise pueda seguir la secuencia del trabajo. Asimismo, son un elemento probatorio de que la evidencia obtenida, los procedimientos y técnicas empleados son suficientes y competentes.

## **EVIDENCIAS**

La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor. Por tal motivo, al reunirse se debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede traer consigo, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener; en consecuencia, es indispensable que el auditor se apegue en todo momento a la línea de trabajo acordada, a las normas en la materia y a los criterios que surjan durante el proceso de ejecución. La evidencia se puede clasificar en los siguientes rubros: Física Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, gráficas, cuadros, mapas o muestras materiales.

Documental: Se logra por medio del análisis de documentos. Está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación relacionada con el trabajo Testimonial Se obtiene de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría Analítica Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados y/o componentes. Para que la evidencia sea útil y válida, debe reunir los siguientes requisitos:

- Suficiente Debe ser necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- Competente debe ser consistente, convincente, confiable y haber sido validada.
- Relevante Debe aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y convincente.
- Pertinente Debe existir congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

## EXAMEN

Una vez que se haya puesto en marcha la instrumentación luego de haber seleccionado y aplicado las técnicas de recolección, determinados los instrumentos de medición, iniciada la elaboración de los papeles de trabajo y registradas las evidencias bajo una estricta supervisión, se debe llevar a cabo el examen, el cual consiste en dividir o separar los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éstas con su contexto. **PROPÓSITO** El propósito del examen es aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo a fin de reunir los elementos de decisión óptimos. **PROCEDIMIENTO** Fundamentalmente, el examen sirve para clasificar e interpretar hechos, diagnosticar problemas que se deben evaluar y racionalizar los efectos de un cambio. El procedimiento de examen consta de los siguientes pasos: Conocer el hecho que se analiza. Describir ese hecho. Descomponerlo en sus partes integrantes para estudiar todos sus aspectos y detalles. Revisarlo de manera crítica para comprender mejor cada elemento. Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado mediante comparaciones y búsqueda de analogías o discrepancias. Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto.

Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención. Un enfoque muy eficaz para consolidar el examen consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis preguntas:



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



1. ¿Qué trabajo se hace? Naturaleza o tipo de labores que se realizan.
2. ¿Para qué se hace? Propósitos que se persiguen.
3. ¿Quién lo hace? Personal que interviene.
4. ¿Cómo se hace? Métodos y técnicas que se aplican..
5. ¿Con qué se hace? Equipos e instrumentos que se utilizan
6. ¿Cuándo se hace? Estacionalidad, secuencia y tiempos requeridos.
7. ¿Por qué se hace? Lógica o razón que se sigue.

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, dichas respuestas deben someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio mediante la pregunta ¿Por qué? hasta en cinco ocasiones de manera consecutiva

## **FORMULACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO**

### **BASE CONCEPTUAL**

La diagnosis, parte esencial de la auditoría administrativa, es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificarse y cualificarse. Es también una oportunidad para diseñar un marco global de análisis para sistematizar la información de la realidad de una organización, para establecer la naturaleza y magnitud de sus necesidades, para identificar los factores más relevantes de su funcionamiento, para determinar los recursos disponibles para resolver sus problemas, para relacionar las causas de su comportamiento y el impacto de los efectos en sus resultados; y, sobre todo, para servir como cauce a las acciones necesarias que permitan su atención eficaz.

El diagnóstico es un mecanismo de estudio y aprendizaje toda vez que fundamenta y transforma las experiencias y los hechos en conocimiento administrativo, que permite evaluar tendencias y situaciones para formular una propuesta interpretativa, o modelo analítico de la realidad de la organización.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



## CONTENIDO

Para que el diagnóstico administrativo aporte elementos de decisión sustantivos a la auditoría tiene que incorporar los siguientes aspectos:

- a. Contexto • Fisonomía de la organización de acuerdo con su situación actual y su trayectoria histórica • Mecánica para generar bienes, servicios, capital y conocimiento • Esfera de acción • Posición en el mercado • Ciclo de vida de la organización
- b. Información operativa • Gestión de funciones, procesos y proyectos • Coordinación de las acciones • Administración de la tecnología de la información • Análisis de la interacción, planeación, organización, dirección y control
- c. Desempeño • Manejo de indicadores financieros y de gestión • Comportamiento organizacional • Resultados alcanzados • Margen de efectividad
- d. Estrategia competitiva • Propósito estratégico • Enfoque estratégico • Procesos estratégicos • Habilidades distintivas
- e. Liderazgo • Cultura organizacional • Valores • Trabajo en equipo • Calidad de vida de la organización
- f. Perspectivas • Estructura • Oportunidades de negocio • Administración del cambio • Potencial de innovación • Control estratégico

## INFORME

Al finalizar el examen de la organización, de acuerdo con el procedimiento correspondiente, y una vez que se han seleccionado los enfoques de análisis organizacional y cuantitativos y formulado el diagnóstico administrativo, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría e identifique claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc. auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados

Los resultados, conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos tales como:

- Objetividad Visión imparcial de los hechos.
- Oportunidad Disponibilidad de la información en tiempo y lugar.
- Claridad Fácil comprensión del contenido.



- Utilidad Provecho que puede obtenerse de la información.
- Calidad Apego a las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de gestión de la calidad.
- Lógica Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas

## **TIPOS DE INFORME**

La variedad de opciones para presentar los informes depende del destino y propósito que se les quiera dar, además del efecto que se pretende con su presentación. En atención a estos criterios, los informes más representativos son:

- Informe general
- Informe ejecutivo
- Informe de aspectos relevantes

## **SEGUIMIENTO**

Después de seleccionar y presentar la alternativa de tipo de informe congruente con las prioridades definidas y habiendo de verificar los aspectos operativos y lineamientos generales para preparar la propuesta de implementación, es conveniente concentrarse en el seguimiento. En esta etapa las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia

En este sentido, el seguimiento no se limita a determinar observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento para la organización, lo que hace posible:

- Verificar que las acciones propuestas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con los responsables de área, función, proceso, programa, equipo, proyecto o recurso revisado a fin de alcanzar los resultados esperados.
- Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.
- Constatar las acciones que se llevaron a cabo para implementar las recomendaciones. Al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma como se atendieron.

## 7.4.2 COSTOS

### ***Administración de costos***

La administración de costos produce información para los usuarios internos. En específico, identifica, mide, clasifica, y reporta información útil para los administradores al determinar el costo de los productos, clientes y proveedores, así como de otros objetos relevantes, y para la planeación, el control, la realización de la mejora continua y la toma de decisiones.

No solo se ocupa de cuánto cuesta algo, sino también de los que generan costos, como el tiempo de ciclo, la calidad y la productividad de los procesos. De este modo, la administración de costos exige una profunda comprensión de la estructura de costos de una empresa.

Una empresa puede incluso establecer una ventaja competitiva al proporcionar más valor al cliente por medio de un menor costo que sus competidores. Para asegurar y mantener esa ventaja, los administradores tratan de mejorar el desempeño basado en el tiempo, la calidad y la eficiencia. Se debe generar información contable para apoyar metas fundamentales de la organización.

Para una adecuada administración de costos se requiere de los sistemas de información de contabilidad de costos y de contabilidad administrativa. La contabilidad de costos trata de satisfacer los objetivos del costeo para la contabilidad tanto financiera como administrativa.

### ***Contabilidad de costos***

Cuando se utiliza para propósitos internos, la contabilidad de costos proporciona información de costos acerca de los productos, los clientes, los servicios, los proyectos, las actividades, los procesos y otros detalles que pueden ser de interés para los administradores.

### ***Contabilidad administrativa***

La contabilidad administrativa se ocupa en específico de la manera en que la información de costos y otra información financiera y no financiera debe



utilizarse para la planeación, el control, la mejora continua y la toma de decisiones.

El sistema contable se debe diseñar de tal modo que proporcione información, tanto de la utilidad total de la empresa como de la de cada uno de los productos. Para lograr esto el factor clave es la flexibilidad, el sistema contable debe ser capaz de proporcionar distintos datos para propósitos diferentes.

### ***Asignación de costos***

El costo es el efectivo o un valor equivalente de efectivo sacrificado por productos y servicios que se espera que aporten un beneficio presente o futuro a una organización.

Los costos se incurren para producir beneficios futuros. En una empresa con fines de lucro, los beneficios futuros por lo general se refieren a los ingresos. A medida que se utilizan los costos para obtener ingresos, se dice que expiran. Los costos expirados se denominan gastos. En cada periodo, los gastos se deducen de los ingresos en el estado de resultados para determinar la utilidad del periodo. Muchos costos no expiran en un solo periodo. Estos costos no expirados se clasifican como activos y se presentan en el balance general.

### ***Objeto de costo***

Un objeto de costo es cualquier rubro, como los productos, los clientes, los departamentos, los proyectos, las actividades y así sucesivamente, respecto del cual los costos se miden y se asignan.

Una actividad es una unidad de trabajo básica que se desempeña dentro de una organización. Una actividad también puede definirse como la suma de acciones dentro de una organización útil para los administradores con propósitos de planeación, de control y de toma de decisiones. Las actividades desempeñan un papel fundamental en la asignación de costos a otros objetos de costo y son elementos esenciales de un sistema de contabilidad administrativa basado en actividades.

### ***Exactitud de las asignaciones***

La asignación de costos en forma exacta a los objetos de costo es de importancia suprema. El objetivo es medir y asignar de la manera más

exacta posible el costo de los recursos empleados por un objeto de costo. Algunos métodos de asignación son claramente más exactos que otros.

### *Rastreabilidad*

Los costos indirectos son aquellos que no pueden ser rastreados en forma sencilla y exacta a un objeto de costo. Los costos directos son los que pueden ser rastreados con facilidad y en forma exacta a un objeto de costo.<sup>4</sup> Para que los costos sean rastreados con facilidad se requiere que sean asignados de una manera económicamente factible

Para que sean rastreados de una manera exacta se requiere que los costos se asignen utilizando relaciones causales. De este modo, el rastreo es simplemente la capacidad de asignar costos en forma directa a un objeto de costo de una manera económicamente factible por medio de una relación causal. Entre más costos se puedan rastrear directamente con un objeto, mayor será la exactitud de las asignaciones de costo.

### *Métodos de rastreo*

El rastreo de costos a los objetos de costo puede ocurrir en una de dos formas: (1) rastreo directo y (2) rastreo por generadores. El rastreo directo es el proceso de identificar y asignar los costos a un objeto de costo que esté específica o físicamente asociado con un objeto de costo. La identificación de los costos que estén asociados de manera específica con un objeto de costo se logra con mayor frecuencia por medio de la observación física.

Por desgracia, con frecuencia no es posible observar de manera directa la cantidad exacta de recursos que están siendo consumidos por un objeto de costo. El siguiente mejor enfoque es utilizar un razonamiento de causa y efecto para identificar los factores —denominados generadores (drivers)— que pueden ser observados y que miden el consumo de un recurso por un objeto de costo. Los generadores son factores que ocasionan cambios en el consumo de los recursos, en el consumo de las actividades, en los costos y en los ingresos. El rastreo por generadores implica el uso de generadores para asignar costos a los objetos de costo. Aunque es menos preciso que el rastreo directo, el seguimiento de generadores es muy exacto si la relación de causa y efecto es sólida.

### *Asignación de costos indirectos*



Los costos indirectos no se pueden rastrear fácilmente a los objetos de costo. Esto significa que no existe relación causal entre el costo y el objeto del costo o que el rastreo no es económicamente factible. La distribución de los costos indirectos entre los objetos de costo recibe el nombre de distribución. Toda vez que no existe relación causal, la asignación de costos indirectos se basa en los vínculos de conveniencia o afectación. Las asignaciones de costos indirectos pueden por ejemplo, ser necesarias para la preparación de reportes externos. La mayor parte de las aplicaciones administrativas de asignaciones de costos funcionan mejor cuando hay exactitud. Desde el nivel mínimo, las asignaciones de costos directos e indirectos deben reportarse por separado

### ***Costos del producto y reportes financieros externos***

Un objetivo importante del sistema de administración de costos es el cálculo de los costos del producto para reportes financieros externos. Para propósitos de costeo de los productos, los convencionalismos externamente impuestos requieren que los costos se clasifiquen en términos de los propósitos especiales o las funciones a las que atienden. Los costos se subdividen en dos principales categorías funcionales de producción y no producción. Los costos de producción (o de producto) son aquellos que se asocian con la manufactura de artículos o con la prestación de servicios. Los costos que no son de producción (no productivos) se asocian con las funciones de venta y de administración. En el caso de los artículos tangibles, los costos de producción y los no productivos reciben con frecuencia el nombre de costos de manufactura y costos no manufactureros, respectivamente. Los costos de producción pueden clasificarse a un nivel más detallado como materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos.

### ***Estados financieros externos***

La clasificación de costos con base en la función en que se originan es aquella que se requiere para la preparación de reportes externos. Al elaborar un estado de resultados, los costos que son de producción y los que no son de producción se separan. La razón para la separación es que los costos de producción son costos del producto —costos que se inventarían hasta que se vendan las unidades —y los costos que no son de producción relacionados con el marketing y la administración se visualizan como costos del periodo.

### ***Aspectos básicos del comportamiento de los costos***

El comportamiento de los costos es el término general que se utiliza para describir si un costo cambia cuando el volumen de operación cambia. Un costo que no cambia a medida que varía el nivel de actividad es un costo fijo. Por otra parte, un costo variable se incrementa o disminuye en forma total con un aumento o disminución en el nivel de actividad respectivamente. En economía, por lo general se supone que los costos fijos y los costos variables son conocidos.

*Costos fijos* Los costos fijos son aquellos que en total son constantes dentro del rango relevante a medida que varía el nivel del generador de la actividad.

*Costos variables* Los costos variables se definen como aquellos que varían en forma total en proporción directa a los cambios en el generador de actividad.

*Costos mixtos* Los costos mixtos son aquellos que tienen un componente tanto fijo como variable.

*Horizonte de tiempo:* La determinación de si un costo es fijo o variable depende del horizonte de tiempo. Según la economía, a largo plazo, todos los costos son variables; a corto plazo, por lo menos un costo es fijo. Pero, ¿cuánto tiempo implica el corto plazo? Diferentes costos tienen plazos cortos de diferentes duraciones

La longitud del periodo a corto plazo depende hasta cierto punto del criterio de la administración y del propósito para el cual se está estimando el comportamiento del costo. Los costos a corto plazo con frecuencia no reflejan de manera adecuada todos los costos necesarios para diseñar, producir, comercializar, distribuir y dar apoyo a un producto.

### ***El punto de equilibrio en unidades***

Ya que estamos interesados en la forma en la que los ingresos, los costos y las utilidades se comportan a medida que cambia el volumen, es natural empezar determinando el punto de equilibrio de la empresa en unidades vendidas. Dos enfoques que se utilizan de manera frecuente para este propósito son el enfoque de la utilidad en operación y el del margen de contribución.



### *Enfoque de la utilidad de operación*

El enfoque de la utilidad de operación concentra su atención en el estado de resultados como una herramienta útil en la organización de los costos de la empresa en sus componentes fijos y variables. El estado de resultados puede expresarse como una ecuación narrativa: Utilidad de operación = Ingresos por ventas - Costos variables - Costos fijos

Una ventaja importante del enfoque de la utilidad en operación es que todas las demás ecuaciones CVP se derivan del estado de resultados por costeo variable. Como resultado de ello, usted puede resolver cualquier problema CVP mediante el uso de este enfoque.

### *Enfoque del margen de contribución*

Un refinamiento del enfoque de la utilidad de operación es el enfoque del margen de contribución. En efecto, estamos simplemente reconociendo que en el punto de equilibrio, el margen de contribución total es igual a los costos fijos. El margen de contribución es igual al ingreso por ventas menos los costos variables totales. Si se sustituye el margen de contribución unitario por el precio menos el costo variable unitario en la ecuación de la utilidad en operación y se determina el número de unidades, se obtiene la siguiente expresión del punto de equilibrio: Número de unidades = Costos fijos/Margen de contribución por unidad

### *Metas de utilidades*

Mientras que el punto de equilibrio es una información útil, a la mayoría de las empresas les gustaría obtener una utilidad en operación superior a cero. El análisis CVP proporciona una forma de determinar la cantidad de unidades que deben venderse para obtener una meta de ingresos en particular. La meta de utilidad de operación se puede expresar como un monto en dinero (por ejemplo, \$20 000) o como un porcentaje del ingreso por ventas (por ejemplo, 15% de los ingresos). Tanto el enfoque de la utilidad de operación como el enfoque del margen de contribución se pueden ajustar con facilidad para dar lugar a la meta de ingresos.

### 7.4.3 MANUAL DE FUNCIONES

#### *Manual de funciones*

Puede conceptuarse al manual como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente. Será elaborado basándose en los respectivos procedimientos, sistemas y normas de la organización. Específicamente, el manual, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización.

El propósito fundamental del manual es el de instruir a los miembros que componen la organización sobre los distintos aspectos antes mencionados. Procurar el conocimiento de los procedimientos administrativos y las obligaciones de cada uno. Minimizar la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones. Cada una de sus funciones y actividades deben estar proyectadas y al mismo tiempo integradas.

El Manual de Funciones debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de la organización, por cuanto debe ser flexible a los cambios, tanto los relacionados con el factor humano como estructural. En consecuencia el manual debe ser objeto de revisiones secuenciales para mantener su utilidad.

#### *Conceptos*

1. Definición de cargo: Según Chruden y Sherman: Cargo es “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización”  
Según Bryan Livy:” define un cargo como la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.”
2. Descripción de cargos: Según Chiavenato: Descripción de cargos es “un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende". Los términos "cargo" y "puesto" deben ser correctamente diferenciados ya que, la cantidad de puestos es el número total de empleados en la institución y los cargos es el título de uno o varios puestos. Por ejemplo, si hay 10 analistas en una organización, entonces existen 10 puestos. El cargo es solamente 1, el de analista.

3. Análisis de cargos: "Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante". El análisis de cargos pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos. Para esto lo primero que debemos delimitar son las competencias necesarias para cada cargo, que es la valoración no sólo del conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

Por lo tanto la competencia es "un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Chiavenato define el análisis de cargos como "el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño."



## 7.5 Marco metodológico

Para definir la metodología a utilizar en esta aplicación de conceptos y técnicas administrativas en una situación laboral, consideré la bibliografía de Hernández Sampieri, su libro “Metodología de la Investigación” donde se pueden conocer los diferentes enfoques, sus técnicas, y la mejor manera de llevar a cabo una investigación.

Este trabajo tiene un enfoque mixto ya que se busca proveer al estudio en un contexto más completo, profundo y generalizable con validez externa. Además se basa en una realidad objetiva y subjetiva. Se pretende obtener una visión más comprensiva sobre el planteamiento, y tener una mayor capacidad de explicación, y poder argumentar razonamientos de la información a través de los 2 métodos.

Tiene un diseño triangular concurrente ya que se lleva a cabo de manera simultánea y después se busca efectuar comparaciones con los datos obtenidos.

El muestreo es no probabilístico debido a que la elección de los elementos no depende de la probabilidad.

Las técnicas de recolección de datos a utilizar son: entrevistas abiertas con el dueño de la empresa, buscando obtener información acerca de la manera en que se trabaja dentro de la misma, observación directa, discusiones en grupo, obtención de datos históricos que no se vean reflejados en el sistema ni en hojas de cálculo existentes, etc.

Además se utilizará el sistema implementado en la empresa que brinda datos cuantitativos de las ventas, del stock, de las cuentas corrientes tanto de clientes como proveedores, y brinda la posibilidad de completarlo y actualizarlo con información para obtener mayor cantidad de informes estadísticos. Por otro lado se utilizará información brindada por la empresa por medio de hojas de cálculo de Excel, de la cual se buscará obtener información importante para el objetivo. Además se utilizará bibliografía complementaria de “Auditoría administrativa”, “Contabilidad Gerencial”, “Costos”, “Metodología de la Investigación”, etc, la cual está especificada en la sección *Bibliografía*.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



## 7.6 Cronograma

### CRONOGRAMA PARA ELABORACION DEL TRABAJO FINAL PRACTICA PROFESIONAL

Actividades	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Recopilación de la bibliografía	✓	✓														
Lectura de la bibliografía			✓	✓												
Entrevista abierta al personal					✓											
Observación en los procesos y funciones						✓	✓									
Diagnóstico de la empresa								✓	✓	✓						
Propuestas de mejoras											✓	✓				
Evaluación de las propuestas													✓			
Implementación de mejoras														✓	✓	
Redacción del informe final																✓

## 7.7 APLICACIÓN

### 7.7.1 EERR VARIABLE

#### EERR VARIABLE

#### EERR VARIABLE DE PAPER TUC

EERR VARIABLE			
	Línea de producción	Línea de comercialización	TOTAL
INGRESOS	\$ 250.603,40	\$ 1.812.945,93	\$ 2.063.549,33
COSTOS VARIABLES	\$ 150.280,78	\$ 1.541.301,32	\$ 1.691.582,10
CONTRIBUCION MARGINAL	\$ 100.322,62	\$ 271.644,61	\$ 371.967,23
GASTOS FIJOS COMUNES			\$ 185.900,00
RESULTADO OPERATIVO			\$ 186.067,23

Fuente: Elaboración propia



Para ello, fue necesario realizar las siguientes tareas:

1. Clasificar las líneas de productos, separarlas en aquellos que se comercializan (y realizar sub-clasificaciones) de los que se producen; y fijar sus costos variables.

### Línea de comercialización

#### COSTOS VARIABLES

COSTOS VARIABLES	
<b>Línea comercialización - insumos descartables</b>	
Producto	Costo variable
Cofias color blanco friselina	\$ 8,20
Botas elastizadas friselina	\$ 13,10
Camisolin friselina 30 gr	\$ 71,40
Camisolin friselina 45 gr	\$ 96,20
Barbijo tricapa quirurgico	\$ 1.206,61
Barbijo bicapa de tres pliegues	\$ 25,00
Barbijo KN 95	\$ 550,00
Guantes de latex	\$ 750,00
<b>Línea comercialización - productos quimicos</b>	
Producto	Costo variable
Jabon liquido para manos	\$ 175,00
Bidon alcohol en gel	\$ 1.035,00
Jabon liquido para ropa	\$ 140,00
Detergente	\$ 150,00
Suavizante	\$ 130,00
Desinfectante para piso fragancia lavanda	\$ 100,00
Desinfectante para piso fragancia marina	\$ 100,00
Desinfectante para piso fragancia limon	\$ 100,00
Desinfectante para piso fragancia lysoform	\$ 100,00
Desinfectante para piso fragancia cherry	\$ 100,00
Desengrasante	\$ 125,00
Aromatizante para ropa	\$ 535,00
Limpiavidrios	\$ 235,00
Lavandina	\$ 91,00
Limpiador con oxigeno activo	\$ 453,40
Limpiador para tapizados	\$ 354,30
Limpiador desinfectante antibacterias	\$ 423,00
Detergente enzimatico	\$ 890,00

*Fuente: Elaboración propia*





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



<b>Linea comercializacion - productos de papel</b>	
<b>Producto</b>	<b>Costo variable</b>
Servilleta blanca 18x18	\$ 128,18
Servilleta blanca 30x30	\$ 206,23
Toallas intercaladas beige	\$ 267,40
Toallas intercaladas blanca	\$ 307,08
Papel higienico en rollo cono grande pack de 8 uds	\$ 303,50
Papel higienico en rollo cono chico pack de 8 uds	\$ 303,50
Papel higienico 50 unidades x 300 mts	\$ 329,70
Papel higienico extra suave 100 mts x 12 uds	\$ 324,72
Papel higienico extra suave 100 mts x 24 uds	\$ 598,24
Rollo de cocina Campanita 10 packs de 3 uds de 50 pa	\$ 560,00
Rollo de cocina Sussex 10 packs de 3 uds de 50 paños	\$ 560,00
Rollo de cocina pack de 6 uds de 200 paños	\$ 401,00
Bobina de limpieza x 2 uds de 400 mts x 25 cm	\$ 548,70
Bobina de limpieza x 2 uds de 400 mts x 20 cm	\$ 451,90
Bobina de limpieza x 2 uds extra blanca	\$ 605,00

*Fuente: Elaboración propia*



<b>Linea comercializacion - articulos de consumo masivo</b>	
<b>Producto</b>	<b>Costo variable</b>
Paño amarillo multiuso	\$ 27,27
Trapo de piso mediano	\$ 52,14
Rejilla lavacoche	\$ 42,98
Secapisos 26 cm	\$ 115,95
Secapisos 40 cm	\$ 144,96
Secapisos 50 cm	\$ 202,89
Balde de 10 lt	\$ 128,10
Lustramuebles Blem	\$ 134,63
Perfume en aerosol glade	\$ 71,16
Pastilla para inodoro glade	\$ 40,00
Pala de basura	\$ 33,06
Escobilla para inodoro	\$ 60,82
Bolsas de residuo 60x90	\$ 371,90
Bolsas de residuo 45x60	\$ 60,00
Guantes de contacto pl limpieza S	\$ 169,00
Guantes de contacto pl limpieza M	\$ 169,00
Guantes de contacto pl limpieza L	\$ 169,00
Franela	\$ 27,27
Pulverizador 1 litro	\$ 302,50
Pulverizador 900cc	\$ 110,00
Dosificador 900cc	\$ 110,00
Pulverizador 500cc	\$ 70,00

<b>Linea comercializacion - articulos de dispensers</b>	
<b>Producto</b>	<b>Costo variable</b>
Dispenser para jabon liquido	\$ 800,00
Dispenser para toallas intercaladas	\$ 800,00
Dispenser JUMBO 400 mts	\$ 800,00
Dispenser toalla en rollo sin mecanismo	\$ 1.075,21
Portabobina de pie bajo	\$ 1.650,00

*Fuente: Elaboración propia*

## COSTOS VARIBALES LINEA DE PRODUCCION

<b>COSTOS VARIABLES</b>	
<b>Linea produccion</b>	
<b>Producto</b>	<b>Costo variable</b>
Toalla en rollo liviana color beige x 4 rollos	\$ 215,12
Toalla en rollo liviana color blanco x 4 rollos	\$ 238,29
Toalla en rollo pesada color beige x 4 rollos	\$ 316,28
Toalla en rollo pesada color blanco x 4 rollos	\$ 350,63

*Fuente: Elaboración propia*



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



2. Enumerar los costos fijos de la empresa, los cuales algunos no eran tenidos en cuenta; y separarlos según cada método de costeo.

#### GASTOS FIJOS EERR VARIABLE

##### GASTOS FIJOS EERR VARIABLE

Conceptos	Importe
Luz	\$ 9.000,00
Alquiler	\$ 45.000,00
Sueldo encargado de ventas	\$ 20.000,00
Sueldo encargado de compras	\$ 20.000,00
Sueldo encargado de deposito	\$ 20.000,00
Sueldo gerente general	\$ 50.000,00
Sueldo fijo vendedor	\$ 10.000,00
Marketing	\$ 6.000,00
Auxiliar contable	\$ 4.500,00
Telefono e internet	\$ 1.400,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$185.900,00</b>

*Fuente: Elaboración propia*

3. Calcular los costos variables de las unidades vendidas en el mes de octubre, ya que el sistema no lo hace



**COSTOS VARIABLES TOTALES EN EL MES DE OCTUBRE**

<b>VENTAS OCTUBRE 2020</b>			
<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costos</b>	<b>Costo total</b>
SERVILETA BLANCO 18 X 18	38	\$ 128,18	\$ 4.870,84
SERVILETA BLANCO 30 X 30	101	\$ 206,23	\$ 20.829,23
TOALLAS EN ROLLO BEIGE 200 MTS PACK X 4 ROLLOS	30	\$ 215,12	\$ 6.453,60
TOALLAS EN ROLLO BLANCO 200 MTS PACK X 4 ROLLOS	210	\$ 238,29	\$ 50.040,90
TOALLAS INTERCALADAS BEIGE 20 X 24 10CA	503	\$ 267,40	\$ 134.502,20
TOALLAS INTERCALADAS BLANCO 20X24 10 CARTUCHOS	26	\$ 307,08	\$ 7.984,08
HIGIÉNICO EN ROLLO (CONO GR) 300 MTS.PACK X 8 ROLL	23	\$ 303,50	\$ 6.980,50
HIGIÉNICO EN ROLLO( CH) BLANCO 300 MTS. X 8 UDS	710	\$ 303,50	\$ 215.485,00
BOLSON DESNUDO HIGIENICO 50M X 30 U	173	\$ 329,70	\$ 57.038,10
BOBINA LIMPIEZA H S X 25 CMTS BLANCO400 MTS.P X2R	34	\$ 548,70	\$ 18.655,80
BOBINA LIMP - HS X 20 CMTS. BLANCO400 MTS X 2 UDS	789	\$ 451,90	\$ 356.549,10
ALCOHOL EN GEL GUICONS	6	\$ 1.035,00	\$ 6.210,00
DISPENSER PARA TOALLAS INT. DELUXE TAPA BLANCA ABS	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
DISPENSER JUMBO X 400 MTS TAPA BLANCA **	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
PORTA BOBINA DE PIE BAJO PARA BOBINAS DE 3,5 KG	1	\$ 1.650,00	\$ 1.650,00
ESCOBA EUROPEA CICABO	9	\$ 175,00	\$ 1.575,00
TRAPO DE PISO MEDIANOS 1/2 NARANJA	137	\$ 52,14	\$ 7.143,18
REJILLA LAVACOCHÉ	10	\$ 42,98	\$ 429,80
DETERGENTE 10% X 5 LITROS GUICONS	72	\$ 150,00	\$ 10.800,00
BIDON LAVANDINA 5 LT	105	\$ 108,40	\$ 11.382,00
LUSTRAMUEBLE BLEM	1	\$ 134,63	\$ 134,63
DESINFECTANTE EN AEROSOL LYSOFORM	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00
CONSORCIO 90 X 1.20	66	\$ 50,00	\$ 3.300,00
PAÑO AMARILLO MULTI USO X UNIDAD	3	\$ 27,27	\$ 81,81
CONJUNTO MOPA ALGODON 60 X 15 CM	2	\$ 180,00	\$ 360,00
SECAPISOS X 40 CM SACHI	32	\$ 144,96	\$ 4.638,72
BOLSAS DE RESIDUO 60X90 50 UDS	106	\$ 371,90	\$ 39.421,40
AROMATIZADOR AEROSOL FRAGANCIAS VARIAS	9	\$ 100,00	\$ 900,00
BOLSA ROJA 60 X 90 100 MICRONES	105	\$ 576,85	\$ 60.569,25
BOLSAS DE RESIDUO 45X60 30 UDS	162	\$ 60,00	\$ 9.720,00
BOLSAS TRANSPARENTE 60X90	450	\$ 150,00	\$ 67.500,00
JABON LIQUIDO PARA ROPA X 5 L T SKIP/ARIEL GUICONS	10	\$ 140,00	\$ 1.400,00

Fuente: Elaboración propia



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



4. Separar las ventas facturadas de cada línea para no incluir IVA en los ingresos totales

CALCULOS AUXILIARES PARA EL EERR

*Calculos de los ingresos			
Ventas totales	\$ 2.117.258,52		
- Total facturado	\$ 498.583,00		24%
facturar	\$ 1.618.675,52		
+ IVA	\$ 395.880,85		
Total ingresos	\$ 2.012.556,37		
Total ingresos línea de producción		\$	227.061,51
Total ingresos línea de comercialización		\$	1.890.197,01
*Calculos de los ingresos LINEA PRODUCCION		*Calculos de los ingresos LINEA PRODUCCION	
Ventas totales	\$ 227.061,51	Ventas totales	\$ 1.890.197,01
Total facturado	\$ 53.469,62	- Total facturado	\$ 445.113,38
Ventas sin facturar	\$ 173.591,89	- Ventas sin facturar	\$ 1.445.083,63
Facturado sin IVA	\$ 44.189,77	+ Facturado sin IVA	\$ 367.862,30
Total ingresos	\$ 217.781,66	- Total ingresos	\$ 1.812.945,93

Fuente: Elaboración propia

### 7.7.2 CONCLUSIONES DEL EERR VARIABLE

<b>Razón de CMG</b>	\$0.1	Por cada \$1 de venta, tengo \$0,1 para cubrir los costos fijos después de cubrir los costos variables
<b>Punto de equilibrio</b>	\$1.031.310.81	El punto de equilibrio en el cual no existirán perdidas en las ventas de los productos que se comercializan, indica que la empresa debe tener ingresos de \$1.031.310.81



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



<b>GAO</b>	2	Por cada punto de aumento en las ventas, la utilidad crecerá en \$2. Es decir que los costos fijos tienen un gran impacto en las ventas.
<b>Margen de seguridad</b>	\$1.032.258.52	Las ventas pueden disminuir en \$1.032.258.52 y no incurrir en pérdidas
<b>Ventas para utilidad meta de 200.000</b>	\$2.140.843,68	Si tenemos una utilidad meta de \$200000, los ingresos mensuales deben ser de \$2.140.843,68

### 7.7.3 MANUAL DE FUNCIONES

<b>Hallazgos</b>	Mediante observación directa, puedo concluir que el personal no conoce sus tareas, ni lo que se espera de su puesto. No conocen a quien responden jerárquicamente, que funciones poseen a cargo, como realizar algunas tareas, la importancia de cada documento, entre otras.
<b>Propuestas</b>	Es necesario definir un manual de funciones para dar a conocer la información perteneciente a cada puesto. El gerente general debe contar con la disponibilidad de estos documentos, y deben ser explicados e informados a todo el personal.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



## MANUAL DE FUNCIONES PUESTOS DE PAPER TUC

### PUESTO 1

#### **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Nombre del cargo	Gerente general
Dependencia	-
Número de cargos	Uno (1)
Reporta a	-

#### **REQUISITOS MÍNIMOS**

Requisitos de formación	de Profesional – Licenciado en administración o Contador
Requisitos de experiencia	de Experiencia de al menos 5 años en un puesto relacionado

#### **FACTORES DE ESPECIFICACION**

Requisitos intelectuales	Experiencia – Formación profesional – Liderazgo – Proactividad – Flexibilidad
Requisitos físicos	Concentración visual e intelectual
Responsabilidades	Supervisión de personas – Equipo de trabajo – Dinero, títulos y documentos
Condiciones de trabajo	-

#### **OBJETIVO PRINCIPAL**

El gerente general es la persona que está encargada de dirigir la empresa, de controlar que todo funcione de una manera correcta, de coordinar las



diferentes áreas para tener una empresa más eficaz y eficiente. Es quien debe liderar la organización, y coordinar las funciones de la planificación estratégica. Su objetivo es encargarse de cumplir con la misión, visión y valores de la empresa.

### **FUNCIONES ESENCIALES**

Planificar objetivos generales y específicos de la empresa

Supervisar las áreas de compra y venta

Definir políticas de la empresa

Establecer planes de acción mensuales

Controlar actividades planificadas y su correcta ejecución

Analizar los problemas tanto financieros, administrativos y contables

Realizar reuniones mensuales con el equipo para cruzar información

Llevar a cabo la selección del personal con un equipo externo de RRHH

Definir estrategias de ventas

### **7.7.4 POLITICAS DE CUENTA CORRIENTE**

#### **Hallazgos**

A causa de la falta de políticas de cuenta corriente, los clientes no pagan a tiempo, no se tiene información de los mismos a la hora de realizar un cobro, e incluso existen clientes que no saldan sus deudas.





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



	Los precios facturados en las compras de cuenta corriente, son los mismos que de contado efectivo en el día, lo que genera tener capital parado sin ningún tipo de interés.
<b>Propuestas</b>	Es necesario establecer políticas de cuentas corrientes, para brindarle a los clientes a modo de generar mayor compromiso de parte de los mismos, y de tener la información necesaria para cualquier imprevisto que se ocasione en el tiempo.

## POLITICAS DE CUENTA CORRIENTE PAPER TUC

### POLITICAS DE CUENTA CORRIENTE PAPER TUC

1. El cliente deberá brindar la información necesaria para estudiar su situación:

- CUIT/CUIL
- Cuenta bancaria
- Fotocopia del DNI

Se reunirán informes bancarios actualizados del interesado a fin de que el encargado de ventas verifique que no existan prohibiciones para la apertura de cuentas corrientes.

2. El cliente, en su primera compra, deberá llevar mínimo 15 unidades de cada producto que compre.
3. Se realizará un aumento en los precios del día correspondiente de la compra en base a la variación del IPC mensual. Aumento de 4% aproximadamente
4. El cliente deberá especificar su medio de pago junto con la apertura de la cuenta. En caso de pagar luego de los 30 días con cheque que no esté al día, se deberán pagar los intereses correspondientes.
5. El cliente dejará registro de la firma del girador (el titular de la cuenta que firmará los cheques).
6. Se deberán obtener antecedentes acerca de la actividad y solvencia del cliente, y que justifiquen su carácter de revendedor en el caso que así sea.
7. En caso de pasarse los 30 días y el cliente no realizar los pagos debidos, se aplicarán los intereses correspondientes al día de la fecha que realice el pago.

*Fuente: Elaboración propia*



### 7.7.5 STOCK MÍNIMO Y CONTROL DE INVENTARIO FÍSICO

<b>Hallazgos</b>	Existe la falta de conocimiento respecto al stock mínimo que debe disponer la empresa de sus distintos productos para poder afrontar la demanda de sus clientes Además, no se lleva a cabo un control de inventario físico
<b>Propuestas</b>	Se debe confeccionar una planilla para llevar a cabo el control del stock de manera físico mediante un conteo manual, a fin de cruzar esta información con la del sistema para poder tener un mejor control respecto de su mercadería. Se debe calcular el stock mínimo de cada uno de los productos para así poder conocer cuando es necesario realizar un pedido, de forma que no se pierdan ventas y se pueda satisfacer la demanda.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



Instituto de  
Administración  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Tucumán

## PLANILLA PARA CONTROL DE INVENTARIO FISICO

Planilla control de inventario fisico				
Nombre:				
Fecha:				
Hora:				
Código	Producto	Cantidad	Cant. Defectuosa	Detalle
1	Servilleta blanco 18x18			
2	Servilleta blanco 30x30			
3	Toalla en rollo liviana beige 200 mts x 4 rollos			
4	Toalla en rollo liviana blanca 200 mts x 4 rollos			
7	Toalla intercalada beige 20x24 10CA			
8	Toalla intercalada blanca 20x24 10CA			
9	Higienico en rollo (cono grande) 8 uds			
10	Higienico en rollo (cono chico) 8 uds			
11	Bolson desnudo higienico 50mt x 30 uds			
14	Bobina limpieza 25 cmts x 2 uds			
15	Bobina limpieza 20 cmts x 2 uds			
17	Duft sweet			
25	Limpiavidrios			
30	Alcohol en gal bidon 5 lt			
35	Limpiador con oxigeno activo			
51	Suavizante guicons			
54	Aromatizante para ropa			
82	Cera para pisos			
94	Runax - Limpiador para alfombras			
95	Bental 10			
96	Bental Citrico			
115	Dispenser p/ jabon liquido con tecla azul			
116	Dispenser p/ jabon liquido con tecla gris			
120	Dispenser p/ jabon liquido - metalico			
127	Dispenser para toalla intercalada			
131	Dispenser para toalla en rollo sin mecanismo			
137	Dispenser jumbo x 400 mts tapa blanca			
145	Porta bobina			
160	Escoba europea con cabo			

Fuente: Elaboración propia



CALCULOS

PARA

STOCK

MINIMO

ID	Artículo	Cantidad mensual	Consumo mínimo diario	Tiempo de reposición	Stock de seguridad	Consumo medio diario	Punto de pedido
1	SERVILETA BLANCO 50 X 18	18	1	18	30	2	29
2	SERVILETA BLANCO 80 X 50	100	1	28	37	3	81
3	TOALLAS EN ROLLO BOISE 280 MTS P/CK X 4 BOLLG	18	1	14	18	2	35
4	TOALLAS EN ROLLO BLANCO 280 MTS P/CK X 4 BOLLG	216	1	24	24	11	161
7	TOALLAS INTERCALADAS BOISE 28 X 24 LOCA	300	1	5	1	25	131
8	TOALLAS INTERCALADAS BLANCO 28X24 LO CARTUCHOS	18	1	5	1	1	12
9	HIGIENICO EN ROLLO (CONO GR) 308 MTS P/CK X 8 BOLL	14	1	5	5	1	11
10	HIGIENICO EN ROLLO CH BLANCO 300 MTS X 8 UDS	716	1	5	5	35	183
11	BOLSON DESNUDO HIGIENICO 58X1 X 30 U	173	1	5	1	5	48
14	BORNA LIMPRESA W 5 X 15 CMTS BLANCO 400 MTS P 328	14	1	5	1	2	14
15	BORNAS LIMPRESA H 6 X 28 CMTS BLANCO 208 MTS X 2 UDS	208	1	5	5	49	262
20	ALCOHOL EN GEL GUICONS	6	1	2	1	6	1
127	DISPENSER PARA TOALLAS INT. DELUXE TAPA BLANCA ABS	2	1	1	1	6	1
137	DISPENSER JUNBO X 400 MTS TAPA BLANCA **	2	1	1	1	6	1
145	PORTA BORNA DE PIE BAJA PARA BORNAS DE 3,5 KG	1	1	1	1	6	1
190	ESCOBA SURDIPA C/CABO	9	1	1	1	6	1
184	TRAP DE PISO MEDIANOS 1/2 NARANJA	137	1	1	1	7	6
189	REJILLA LAVAVOQUE	18	1	1	1	1	1
189	DETERGENTE 18% X 5 LITROS GUICONS	72	1	2	1	4	6
170	BIDON LAVANDINA 5 LT	105	1	1	1	5	6
172	LUSTRANTE POLI BLAN	1	1	1	1	6	1
174	DESINFECTANTE EN AEROSOL LYSOL FORM	12	1	2	1	1	1
176	CONDICION 90 X 1,30	66	1	1	1	1	6
183	PAPÍO AMARILLO MULTI US0 8 UNIDAD	2	1	1	1	6	1
191	CONJUNTO MOPA ALCOODIN 60 X 15 CM	2	1	1	1	6	1
287	SECAPICOS X48 CM SACH	12	1	1	1	2	1
209	BOLSAS DE BORDO 60X66 50 UDS	106	1	1	1	5	6
218	ATOMIZADOR AEROSOL FRAGANCIAS VARIAS	9	1	1	1	6	1
239	BOLSA PAPA 80 X 50 180 MICRONES	109	1	1	1	5	6
241	BOLSAS DE RESMAO 49X60 30 UDS	182	1	1	1	6	5
242	BOLSAS TRANSPARENTE 60X90	256	1	1	1	28	36
255	JABON LIQUIDO PARA ROSA X 5 LT SODIAREL. GUICONS	18	1	2	1	1	1
257	PRECIPTOS	12	1	1	1	1	1
258	PAPÍO MATA AROSCAS Y MOSQUITOS	2	1	1	1	6	1
261	DESCORRIANTE P/PIRO LAVANDIA X 5 L	2	1	2	1	6	1
267	GUANTES DE LATEX CAJA X 100 TALLE XS	11	1	1	1	1	1
270	COPIAS T. STURBOND ISANO PROBELMA 330R	318	1	7	7	18	128
271	BORNA ALCOHOL 95% SANITIZANTE 5 L	1179	1	1	1	69	269

Fuente: Elaboración propia

### 7.7.6 PLANILLAS DE CUENTAS CORRIENTES

<b>Hallazgos</b>	<p>No existe un seguimiento de las deudas de los clientes, por lo que se producen errores en los cobros, pérdida de dinero, plazos de cobro más largos, etc.</p> <p>Tampoco existe este seguimiento con las deudas de proveedores, lo que lleva a demoras en los pagos, a no conocer con el capital que se debe disponer para cancelar las mismas, los plazos de pago, los días de</p>
------------------	--





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



### 7.7.7 FIJACION DE PRECIOS

<b>Hallazgos</b>	Los precios de la empresa eran calculados sin tener en cuenta los costos fijos y algunos costos variables, y no tenían un margen de ganancia determinado.
<b>Propuestas</b>	Calcular los precios de venta, basándonos en el EERR variable, por medio del método de costeo, contemplando tanto los costos variables como los fijos, y un promedio de unidades vendidas mensualmente.



<b>COSTOS VARIABLES</b>			
<b>Linea comercializacion - insumos descartables</b>			
Producto	Costo variable	Costo fijo	Precio de venta
Cofias color blanco friselina	\$ 8,20	\$ 22,83	\$ 40,33
Botas elastizadas friselina	\$ 13,10	\$ 22,83	\$ 46,71
Camisolin friselina 30 gr	\$ 71,40	\$ 22,83	\$ 122,50
Camisolin friselina 45 gr	\$ 96,20	\$ 22,83	\$ 154,74
Barbijo tricapa quirurgico	\$ 1.206,61	\$ 22,83	\$ 1.598,27
Barbijo bicapa de tres pliegues	\$ 25,00	\$ 22,83	\$ 62,18
Barbijo KN 95	\$ 550,00	\$ 22,83	\$ 744,68
Guantes de latex	\$ 750,00	\$ 22,83	\$ 1.004,68
<b>Linea comercializacion - productos quimicos</b>			
Producto	Costo variable	Costos fijos	Precio de venta
Jabon liquido para manos	\$ 175,00	\$ 22,83	\$ 257,18
Bidon alcohol en gel	\$ 1.035,00	\$ 22,83	\$ 1.375,18
Jabon liquido para ropa	\$ 140,00	\$ 22,83	\$ 211,68
Detergente	\$ 150,00	\$ 22,83	\$ 224,68
Suavizante	\$ 130,00	\$ 22,83	\$ 198,68
Desinfectante para piso fragancia lavar	\$ 100,00	\$ 22,83	\$ 159,68
Desinfectante para piso fragancia mari	\$ 100,00	\$ 22,83	\$ 159,68
Desinfectante para piso fragancia limo	\$ 100,00	\$ 22,83	\$ 159,68
Desinfectante para piso fragancia lysof	\$ 100,00	\$ 22,83	\$ 159,68
Desinfectante para piso fragancia cher	\$ 100,00	\$ 22,83	\$ 159,68
Desengrasante	\$ 125,00	\$ 22,83	\$ 192,18
Aromatizante para ropa	\$ 535,00	\$ 22,83	\$ 725,18
Limpiavidrios	\$ 235,00	\$ 22,83	\$ 335,18
Lavandina	\$ 91,00	\$ 22,83	\$ 147,98
Limpiador con oxigeno activo	\$ 453,40	\$ 22,83	\$ 619,10
Limpiador para tapizados	\$ 354,30	\$ 22,83	\$ 490,27
Limpiador desinfectante antibacterias	\$ 423,00	\$ 22,83	\$ 579,58
Detergente enzimatico	\$ 890,00	\$ 22,83	\$ 1.186,68

### 7.7.8 PRODUCTOS MÁS VENDIDOS

<b>Hallazgos</b>	No se conocen los productos más vendidos, ni en qué tiempos se dan estas ventas, tampoco se conoce
------------------	--



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



	cuando sube el volumen de ventas, ni una demanda estimada, etc.
<b>Propuestas</b>	Es necesario evaluar las cantidades de ventas en el 2020, para conocer cuáles son aquellos productos que se venden más, en que época, y diversa información, a fin de poder definir estrategias en la organización.

### GRAFICO TREE MAPS DE POWER BI









6. La empresa debe analizar si es necesario incurrir en un costo fijo de alquiler tan alto, ya que está desperdiciando capacidad de los metros cuadrados.
7. La organización debe estudiar si es conveniente producir más y revender menos productos, debido a sus respectivas rentabilidades.
8. Es necesario realizar los cálculos para llevar a cabo el costeo absorbente.

## 7.9 CONCLUSION

Luego de los meses trabajados en Paper Tuc, pude ver que la auditoría administrativa tiene un rol muy importante dentro de la empresa. Muchas veces algunas cuestiones nos parecen obvias, que cualquier persona las sabe, o las tendría en cuenta a la hora de gestionar una organización; o quizás nos parecen poco importantes, pero pueden generar grandes impactos en la misma.

Es necesario llevar un control diario, tener los procesos estructurados de una forma eficiente, las funciones y tareas establecidas con claridad, conocer la importancia de cada documentación y de sus consecuencias, tener información acerca de los movimientos dentro de la empresa, tanto diaria como mensualmente. Además, evaluar a la organización como un todo, cotejando su desempeño con sus objetivos tanto globales como específicos para luego utilizar herramientas de management y poder conocer las deficiencias y fortalezas de la pyme.

Es también muy importante aprender a ser flexibles, a estar dispuestos tanto a afrontar como a generar cambios y animarse a realizarlos para no estancarnos en lo cotidiano. Otro aspecto a destacar es aprender a hacer una introspección y ver la realidad de la pyme en la que estamos. Personalmente, esto fue un gran avance en el lugar donde trabajo, ya que es imprescindible comprender que no es suficiente basarse en la experiencia, en lo aprendido a lo largo de los años y en la intuición, sino que a veces es necesario cambiar diversas cuestiones empresariales para poder mejorar, afrontar que estamos gestionando de una manera que quizás no es la correcta o no es la más eficiente, lo cual representa un paso muy importante para tener la oportunidad de realizar un análisis que nos permita implementar mejoras.

Como futura profesional, me llevo de esta práctica un fuerte golpe con la realidad, muy enriquecedor, que me ayudo a ver que la práctica puede ser muy diferente



en cada lugar, y hay que saber afrontar y encontrar los problemas, y no quedarnos en una zona de confort sin tener interés en nuestro lugar de trabajo. Toda circunstancia puede ser un espacio donde crecer y desarrollarse. También es importante tener la seguridad acerca de todo lo que aprendimos a lo largo de la carrera y animarnos a hacer frente a los problemas que encontremos.

## 7.10 Bibliografía

- Enrique Benjamín Franklin. (2007) *Auditoría Administrativa - Gestión Estratégica del Cambio*. 2° Edición. Pearson Educación México
- Roberto Hernández Sampieri (2014) *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Hansen Don R. y Mowen Maryanne M. (2007). *Administración de costos. Contabilidad y control*. 5° edición. México: Cengage Learning.
- Vanesa Elizabeth Santibañez Ruarte (2011). *ANÁLISIS Y DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA UNA ENTIDAD PÚBLICA*. Universidad Nacional de Cuyo