

# **TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

---

---

**“Análisis con propuesta de mejora del Sistema de Control  
Interno del circuito Compras – Cuentas por Pagar de la  
empresa VERMOL PINTURAS S.A. durante los meses de  
Abril a Junio del año 2012”**

*Haro, María Florencia*

**Contador Público**

**2012**

## **RESUMEN**

Este trabajo final de graduación tiene como objetivo principal analizar la información administrativa y financiera que surge de las operaciones diarias de la compañía Vermol Pinturas S.A., para describir el sistema de Control Interno del circuito Compras – Cuentas a Pagar de la empresa, evaluando los procedimientos utilizados por esta durante los meses de Abril a Junio del año 2012. Para ello, utilizando como técnica de investigación principal las entrevistas a personal del sector, entre otras, se desarrolla un diagnóstico que permite conocer el cumplimiento de los objetivos de control interno, sus elementos y especialmente los controles actuales que maneja la empresa en el circuito bajo estudio. En base a ese análisis se propone implementar la “carta de control interno” dirigida a la organización, donde se sugiere a la administración llevar a cabo una serie de acciones necesarias para superar las observaciones reveladas. Allí se detallan las debilidades de control encontradas a nivel de los elementos y a nivel del circuito en cuestión, las posibles consecuencias y las recomendaciones a la Gerencia con la finalidad de alcanzar un sistema de información actualizado, oportuno y útil para la toma de decisiones. Este informe profesional propone: lograr mayor participación de la gerencia en la interacción con las demás áreas para maximizar la comunicación y rendimiento profesional, determinar la correcta segregación de funciones en el sector interviniente para facilitar los controles y evitar fraudes e irregularidades e implementar un nuevo software de gestión o actualizar el ya existente para incluir el módulo de compras en el sistema. Empezar este último aporte redundaría en grandes beneficios ya que ayudaría a solucionar importantes debilidades encontradas en el control interno de la organización como el análisis de inventarios, la utilización de todos los formularios y la registración de las compras en el momento adecuado para evitar la pérdida de información relevante. Poner en funcionamiento un buen sistema de control interno es importante para la estructura administrativa de la empresa, ya que comprende el plan de organización de todos los procedimientos y métodos adoptados por la compañía para salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.



## **ABSTRACT**

The main goal of this final graduation project is to analyze the administrative and financial information that comes from the daily operations of “Vermol Paints S.A., in order to describe the system of internal control of purchases, which include the bills that the company needs to pay, by evaluating the procedures used during the months of April to June 2012. The main investigative techniques used are interviews of the staff and a diagnostic that shows whether the goals of internal control and its elements have been realized. Based on this analysis it is proposed to implement a “letter of internal control” directed to the organization, in which it is suggested that the administration takes the necessary actions to improve upon any negative findings. This letter contains detailed information about the weaknesses found in the elements and the circuit, possible consequences and any recommendations to management. The objective of these recommendations is to provide management with the tools needed to create an updated, accurate and useful system that will help assist them in decision making. This professional report proposes: increased participation of management in the interaction with other departments to assist in maximizing communication and performance, determine the correct segregation of responsibilities to help improve the control over irregularities and avoid fraud. Also, implementing new administrative software or updating the current version to include a purchasing module. This new or updated software would bring great benefits since it would help to solve important weaknesses found in the internal control of the organization. The analysis of inventory and use of forms to register the purchases properly will help to avoid losing important information. It is very important for the company to have a good system of internal control, because it provides a total organizational plan with methods and procedures to protect the company finances and verify the reliability of the accounting data.

## INDICE

|      |   |         |
|------|---|---------|
| I.   | <b>Introducción</b>   | Pág. 8  |
| II.  | <b>Tema y objetivos</b>                                     |         |
|      | II.1. Tema  | Pág. 11 |
|      | II.2. Objetivos   | Pág. 11 |
|      | II.2.1. General   | Pág. 11 |
|      | II.2.2. Específicos   | Pág. 11 |
| III. | <b>Marco teórico</b>  |         |
|      | III.1. Control  |         |
|      | III.1.1. Introducción al control                            | Pág. 13 |
|      | III.1.2. Concepto de control                                | Pág. 14 |
|      | III.1.3. Características de un buen control                 | Pág. 14 |
|      | III.1.4. Importancia del control                            | Pág. 15 |
|      | III.1.5. Elementos del control                              | Pág. 16 |
|      | III.2. Control Interno                                      |         |
|      | III.2.1. Introducción al Control Interno                    | Pág. 16 |
|      | III.2.2. Concepto de Control Interno                        | Pág. 17 |
|      | III.2.3. Elementos del Control Interno                      | Pág. 19 |
|      | III.2.4. Relación entre los objetivos y los componentes     | Pág. 24 |
|      | III.2.5. Limitaciones del Control Interno                   | Pág. 25 |
|      | III.3. Controles típicos                                    |         |
|      | III.3.A. Generales  | Pág. 26 |
|      | III.3.B. Circuito Compras – Cuentas por Pagar               | Pág. 28 |
|      | III.3.B.1. Concepto circuito<br>Compras – Cuentas por Pagar | Pág. 28 |
|      | III.3.B.2. Operatoria de Compras y Deudas                   | Pág. 29 |
|      | III.3.B.3. Transacción típica                               | Pág. 30 |
|      | III.3.B.4. Controles típicos del rubro                      | Pág. 31 |
|      | III.3.B.4.1. Relativos a operaciones de<br>Compras          | Pág. 31 |
|      | III.4. Carta de Control Interno                             | Pág. 32 |

|       |  |         |
|-------|--|---------|
| IV.   | <b>Metodología</b>   | Pág. 34 |
| V.    | <b>Análisis de la institución</b>  |         |
|       | V.1. Reseña histórica  | Pág. 37 |
|       | V.2. Actividad   | Pág. 37 |
|       | V.3. Estructura orgánica de la institución   | Pág. 38 |
|       | V.4. Valores, misión y visión de la empresa  | Pág. 38 |
|       | V.5. Instalaciones   | Pág. 40 |
|       | V.6. Clientes  | Pág. 40 |
|       | V.7. Proveedores   | Pág. 41 |
|       | V.8. Competidores  | Pág. 42 |
|       | V.9. Análisis FODA   | Pág. 43 |
| VI.   | <b>Diagnóstico Circuito Compras – Cuentas por Pagar</b>                            |         |
|       | VI.1. Descripción sector Compras Cuentas por pagar                                 | Pág. 46 |
|       | VI.2. Objetivos del área de Compras y Cuentas por Pagar                            | Pág. 47 |
|       | VI.3. Responsabilidades y funciones del personal<br>de Compras – Cuentas por pagar | Pág. 48 |
|       | VI.4. Proceso de Compras   | Pág. 51 |
|       | VI.5. Políticas de Compras – Cuentas por pagar                                     | Pág. 54 |
|       | VI.6. Documentación  | Pág. 55 |
|       | VI.7. Objetivos de Control Interno   | Pág. 56 |
|       | VI.8. Elementos de Control Interno   | Pág. 60 |
|       | VI.9. Controles típicos  | Pág. 64 |
| VII.  | <b>Carta de Control Interno</b>  | Pág. 71 |
| VIII. | <b>Conclusiones</b>  | Pág. 85 |
| IX.   | <b>Bibliografía</b>  | Pág. 88 |
| X.    | <b>Anexos</b>  |         |
|       | X.Anexo I – Organigrama  | Pág. 89 |
|       | X.Anexo II – Cuestionario general sector Compras                                   | Pág. 91 |
|       | X.Anexo III – Cuestionario objetivos de Control Interno                            | Pág. 97 |
|       | X.Anexo IV – Cuestionario elementos de Control Interno                             | Pág. 99 |
|       | X.Anexo V – Cuestionario de Control Interno sector Compras                         | Pág.102 |



---

|   |          |
|---|----------|
| X.Anexo VI – Diagrama de flujo sector Compras Vermol  | Pág. 114 |
| X.Anexo VII – Modelo de nota de pedido Compras Vermol | Pág. 115 |
| X.Anexo VIII – Modelo de orden de compra Vermol       | Pág. 116 |
| X.Anexo IX – Modelo de orden de pago Vermol           | Pág. 117 |
| X.Anexo X – Modelo de evaluación de desempeño         | Pág. 118 |

# INTRODUCCIÓN

## **I. INTRODUCCIÓN**

Dada la importancia que la información tiene en el ámbito empresarial se hace necesaria la implantación de controles destinados a su protección.

Este trabajo final de graduación tiene como “Objetivo principal” analizar la información administrativa y financiera que surge de las operaciones diarias de la compañía para describir el sistema de Control Interno del circuito Compras – Cuentas a Pagar de la empresa VERMOL PINTURAS S.A., evaluando los procedimientos utilizados por esta durante los meses de Abril a Junio del año 2012. El propósito de este informe es describir las anomalías detectadas durante el análisis, con la finalidad de proponer un sistema de información actualizado, oportuno y útil para la toma de decisiones, y así cooperar hacia la excelencia en la gestión interna de la empresa.

Como se mencionó anteriormente, el presente trabajo final no abarcará todo el sistema de control de una organización, sino solo el circuito “Compras – Cuentas a Pagar” por ser considerado uno de los más importantes dentro de la empresa. Allí, en las Compras, comienza el proceso productivo del ente, adquiriendo las materias primas por ejemplo, organizando la gestión de pedidos, recepción y almacenamiento. Del posterior cumplimiento de las promesas de pagos a los proveedores dependerá seguir conservándolos y mantener con ellos negociaciones de tiempo, calidad y buenos precios. Por ello es que, una de las mayores responsabilidades de los que conducen empresas, es dirigir y coordinar el proceso de compras para cumplir con la producción y las ventas. La gestión exitosa en las compras y en el manejo de inventarios permite asegurar el normal flujo de materiales para las áreas que transforman los bienes que la empresa comercializa, para posteriormente distribuir y entregar de manera oportuna el producto terminado a sus clientes.

La importancia del control en este circuito radica en el gran riesgo que conlleva delegar por parte de los dueños la toma de decisiones sobre salidas de dinero. Por ello, con un buen sistema de control interno se busca evitar la comisión de fraudes ante la defectuosa registración de las operaciones por parte del personal designado a estas áreas que podrían generar un inadecuado control del patrimonio del ente, ocasionando disminución de beneficios para los propietarios.



VERMOL PINTURAS es una empresa familiar 100% cordobesa con 50 años en el mercado y gran presencia en todo el país, elaboradora de pinturas e impermeabilizantes y comercializadora en el rubro mayorista y minorista de una línea completa de productos para hogar y obra, como se ampliará en el “Diagnóstico de la institución”. Actualmente cuenta con aproximadamente 50 empleados, gran innovación tecnológica y comercializa cerca de 500 artículos entre sintéticos, látex, convertidores, entre otros.

En el “Marco teórico” se conceptualizarán los temas principales relativos al control en general y al control interno especialmente, utilizando como textos de base el Manual de Auditoria - Informe N° 5 y el Informe COSO, seleccionados porque describen de forma clara y precisa los conceptos fundamentales y los controles típicos, adquiriendo a lo largo de los años gran difusión y relevancia para el ámbito financiero.

A continuación se definirá la “Metodología” que se aplicará para llevar a cabo el relevamiento de los controles, la narración o graficación de ellos y su análisis que derive finalmente en conclusiones apreciables por la sociedad.

En una próxima instancia se realiza el “Análisis de la institución” para conocer las características generales y principales de la compañía, como por ejemplo actividad, instalaciones, estructura orgánica, proveedores, entre otros.

Para poder llevar a cabo la aplicación de este Trabajo Final de Graduación se desarrolló en un próximo apartado el “Diagnóstico” del circuito bajo estudio, Compras – Cuentas a Pagar, para conocer los controles actuales que maneja la compañía y detectar debilidades que afectan el sistema de Control Interno.

Como desarrollo del informe se confeccionará la “Carta de Control Interno” dirigida a la dirección de la empresa con las desviaciones detectadas a lo largo del examen, las posibles consecuencias de no ser corregidas y las recomendaciones para ser implementadas por la gerencia y subsanar el Sistema de Control Interno de Compras.

Por último, en la conclusión del trabajo, se resumen los puntos más importantes para la propuesta de cambio en el sistema de control interno. Se sugiere principalmente lograr mayor cooperación de la gerencia con las demás áreas de la empresa, implementar un nuevo software de gestión o actualizar el ya existente y establecer la correcta segregación de funciones en áreas claves de la organización.

# TEMA Y OBJETIVOS

## **II.1. TEMA**

“Análisis con propuesta de mejora del sistema de Control Interno del circuito Compras – Cuentas a Pagar de la empresa VERMOL PINTURAS S.A., durante los meses de Abril a Junio del año 2012.”

## **II.2. OBJETIVOS**

### **II.2.1. General**

Proponer un sistema de información actualizado, oportuno y útil para la toma de decisiones, a partir de la descripción y evaluación del sistema de Control Interno del circuito Compras – Cuentas a Pagar de la compañía durante los meses de Abril a Junio del año 2012.

### **II.2.2. Específicos**

- ✓ Realizar un diagnóstico de las principales operaciones, rutinas y controles que maneja la compañía durante los meses de Abril a Junio de 2012 para conocer el actual funcionamiento del rubro bajo estudio y detectar debilidades de control interno.
- ✓ Valorar las implicancias de posibles desviaciones en los controles.
- ✓ Proponer a la Gerencia medidas correctivas y recomendaciones relativas a Compras y Pagos a través de la Carta de Control Interno.

**MARCO TEÓRICO**

### **III. MARCO TEÓRICO**

COSO es un comité (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), que redactó un informe que orienta a las organizaciones y gobiernos sobre las principales y primordiales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno. Dicho documento es conocido como “Informe COSO” (Coopers & Lybrand, año 1992) y tiene como principal objetivo integrar y desarrollar diversas definiciones y conceptos para establecer un modelo común de control interno con el cual las organizaciones puedan evaluar sus sistemas de control. Debido a la gran aceptación y difusión de la que ha gozado en los medios financieros desde su publicación, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que compete al Control Interno. Por eso es que tendrá suma importancia y expresa referencia a lo largo de este informe.

Por otro lado, también será de gran utilidad para llevar a cabo este trabajo el “Manual de Auditoría”, Informe N° 5 (Antonio Lattuca y Cayetano Mora, Décima Edición, 2004) porque esta redacción es sobre todo una guía práctica que facilita el examen de la auditoría de los estados contables. El propósito del CECyT (Centro de Estudios Científicos y Técnicos) de la FACPCE (Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas) al realizar este Manual de Auditoría es acortar la distancia existente entre los textos de auditoría y las necesidades de los profesionales no especialistas de contar con conceptos generales y prácticos para su mejor desarrollo profesional.

#### **III.1. CONTROL**

##### **III.1.1. Introducción al control**

En una organización es necesario establecer un proceso de control para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas, ya que el director general, por cuestiones de tiempo y esfuerzo, no podrá estar seguro que sus objetivos programados se están cumpliendo si no existe un procedimiento indiciario que le aporte algún grado de convicción. Esto resulta más complicado en empresas de gran magnitud donde se tienen considerables cantidades de empleados y procesos, aún cuando tengan

una estructura organizativa excelente, amplias planificaciones y una dirección eficiente. El control tiende a asegurar que las cosas se hagan de acuerdo con las expectativas o conforme fue planeado, organizado y dirigido, señalando las fallas y errores con el fin de repararlos y evitar que se repitan.

### III.1.2. Concepto de control

Define el Manual de Auditoría N° 5 al control como “el proceso de ejercitar una influencia directiva o restrictiva sobre las actividades de un objeto, organismo o sistema” (Antonio Lattuca y Cayetano Mora, año 2005, p. 39). Influencia directiva implica que el control sobre las actividades se realice de modo tal que produzca determinados resultados o se alcancen objetivos predefinidos. Influencia restrictiva significa que el control se ejerce de modo que se evite que las actividades de un sistema originen resultados no deseados.

### III.1.3. Características de un buen control

Los sistemas de control, para lograr que sean óptimos, deben poseer ciertas características:

1. Deben ser oportunos: Un control es oportuno cuando se dispone de él en el momento apropiado.
2. Seguir una estructura orgánica: La función de control no puede sustituir una estructura orgánica. Los buenos controles están bien relacionados con la estructura orgánica y muestran su eficiencia, así como la de sus procedimientos en cuanto a su diseño y función.
3. Ubicación estratégica: No es posible fijar controles para cada aspecto de la organización, aún cuando sea pequeña o de mediana magnitudes. Por lo tanto, conviene necesario establecer controles en ciertas actividades de las operaciones de la empresa siguiendo un criterio estratégico.
4. Un control debe ser económico: El control nunca puede ser completo ya que resulta evidente que esta función consume recursos. Por lo tanto, se debe tener en cuenta el análisis costo – beneficio de los sistemas de control.

5. Revelar tendencias y situaciones: Es conveniente para lograr un control exitoso métodos gráficos de presentaciones que muestren sucesivas mediciones formando una línea de tendencia, o, se presenten los datos en forma tabular incluyendo cifras acumuladas calculadas por medio de indicadores financieros por ejemplo.

#### III.1.4. Importancia del control

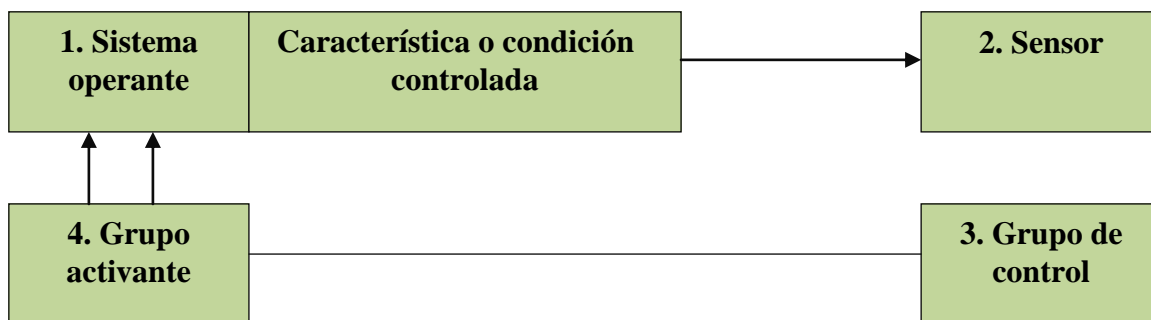
Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- ❖ *Crear mejor calidad*: Las fallas en los procedimientos se detectan y el proceso de control tiende a que se corrijan para prevenir, evitar o eliminar errores.
- ❖ *Enfrentar el cambio*: Los mercados cambian, la competencia ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público, surgen materiales y tecnologías nuevas, se aprueban o eliminan reglamentos gubernamentales, entre otros cambios en el ambiente. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades relacionadas con esos cambios porque les ayuda a detectar los que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- ❖ *Producir ciclos más rápidos*: Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida y de excelente calidad. El control facilita la revisión de si los ciclos productivos se están cumpliendo tal como se planearon.
- ❖ *Agregar valor*: El principal objetivo de una organización es "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del competidor. El control ayuda a los gerentes a verificar que sus productos tengan el agregado de valor que se pensó como una de las metas de la organización para ser líder en el mercado ofreciendo el mejor producto.
- ❖ *Facilitar la delegación y el trabajo en equipo*: La tendencia en la actualidad hacia una administración por delegación de funciones y especialización tiende a aumentar la necesidad de delegar autoridad y responsabilidad a subordinados, y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipos. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por lo tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su participación en el trabajo.

### III.1.5. Elementos del control

Los cuatro elementos básicos del control se presentan siempre en la misma secuencia y con la interrelación que se describe a continuación:

**Figura 1: Elementos del control**



Fuente: “Manual de Auditoría”, Informe N° 5 (Antonio Lattuca y Cayetano Mora, Décima Edición, 2004, p. 40)

- 1 - Característica del sistema operante:** condición o actividad del sistema que deberá ser medida. Por ejemplo la actividad del sistema.
- 2 - Sensor:** método para medir las características. Realiza la medida del rendimiento. Por ejemplo las normas contables.
- 3 - Grupo de control:** equipo que compara datos medidos con el rendimiento planeado, determina la necesidad de corrección e informa desvíos. Por ejemplo un auditor.
- 4 - Grupo activante:** quién realiza la acción correctiva que produce un cambio en el sistema operante para acercarse al objetivo planeado. Por ejemplo la empresa.

## III.2. CONTROL INTERNO

### III.2.1. Introducción al Control Interno

Los altos ejecutivos buscan constantemente mejores maneras de controlar las empresas que dirigen para lograr la consecución de sus objetivos importantes. Los controles internos son una buena manera de realizar un examen eficaz, eficiente y en oportunidad



de los circuitos que integran las organizaciones considerándolos cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales.

### III.2.2. Concepto de Control Interno

Según el Informe COSO “los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas” (Coopers & Lybrand, año 1997). Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro. Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes. Los lleva a cabo un auditor interno que debe ser un empleado de la empresa pero independiente del área que audita. Este no depende de una gerencia, sino de la dirección de la organización, lo que permite que cumpla la función de un auditor y por ende realice una auditoría, y no sea un mero control (por la independencia respecto del área).

En un sentido amplio, el informe COSO (1997) define el control interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- *Eficacia y eficiencia de las operaciones:* se dirige a los objetivos básicos de una entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra pérdida para la conducción ordenada y eficiente del negocio. Ellos varían con base en la selección de la gerencia de la estructura organizacional y el desempeño. Son parámetros para medir la eficacia y eficiencia operativa de una organización, entre otros, el no comercializar productos a precios muy bajos con poco margen de rentabilidad, la no concesión de créditos a terceros de forma arriesgada o el incurrir en situaciones operativas imprevistas constantemente.

- *Fiabilidad de la información financiera:* relacionado con la oportunidad en la preparación o elaboración y publicación de estados financieros confiables que reflejen precisión e integridad, incluyendo la prevención de fraude o error.
- *Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables:* se refiere a la consecución de aquellas leyes, normas y reglamentos relevantes a las que está sujeta la entidad.

Estos objetivos son distintos pero todos coinciden en dirigirse hacia la satisfacción de las necesidades individuales.

Los sistemas de control interno funcionan en tres niveles distintos de eficacia. El control interno se puede considerar eficaz en cada una de las tres categorías si el consejo de administración y la dirección tienen la seguridad razonable de que:

- ✓ Disponen de información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad;
- ✓ Se preparan de forma fiable los estados financieros públicos;
- ✓ Se cumplen las leyes y normas aplicables.

Define el “Manual de Auditoría” Informe N°5 al proceso de auditoría interna como una “función de evaluación independiente establecida en una organización para la revisión de sus actividades como un servicio a la dirección. Es un control que funciona midiendo y evaluando la confiabilidad y eficacia de un sistema integral de control interno de la entidad con miras a lograr su mejoramiento”. (Antonio Lattuca y Cayetano Mora, año 2005, Décima edición, p. 46).

Las funciones principales son:

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

Lo que se puede lograr y lo que no se puede lograr con el control interno:

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos, puede ayudar a la obtención de información financiera fiable, puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, entre otras. Pero en definitiva lo que trata de hacer es ayudar a que una entidad llegue adonde quiere ir evitando peligros y sorpresas en el camino.

Pero incluso un control interno eficaz solo puede “ayudar” a la consecución de los objetivos de una entidad, pero no garantiza el éxito o la supervivencia de la empresa, ni mucho menos puede hacer que un gerente malo se convierta en un buen gerente. Los cambios en las políticas o los programas gubernamentales, las acciones que tomen los competidores o las condiciones económicas pueden estar fuera el control de la dirección.

### III.2.3. Elementos del Control Interno

El Control Interno abarca cinco componentes interrelacionados entre sí que deben ser enfocados por el auditor para comprender los procesos de control efectuados por la dirección de la empresa. Ellos son:

- **Entorno de control**

El ambiente de control incluye las condiciones bajo las cuales están diseñados, se implantaron y funcionan el proceso contable del cliente y los controles internos. Marca las pautas de comportamiento en una organización, tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control y está fuertemente influenciado por la cultura que prevalece en la empresa. Constituye la base de datos de los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura.

Los factores que se incluyen dentro del ambiente de control son:

*Integridad y valores éticos:* Los objetivos de una entidad y la manera en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión que reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos.

*Compromiso de competencia profesional:* El nivel de competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo. Suele ser función de la dirección determinar el grado de perfección con el que

debe llevarse a cabo cada tarea, teniendo en cuenta los objetivos de la entidad, las estrategias y los planes de la dirección para llevarlos a cabo. La dirección debe traducir el nivel de competencia en conocimiento y habilidades. A su vez, estos conocimientos y habilidades deben estar en función de la inteligencia, formación y experiencia de cada persona. Generalmente es necesario buscar un equilibrio entre el nivel de competencia deseado y el costo.

*La filosofía de dirección y el estilo de gestión:* Estos dos factores afectan a la manera en que la empresa es gestionada y al tipo de riesgo empresarial que se acepta. Una entidad que ha tenido éxito al correr riesgos significativos puede tener una perspectiva diferente del control interno que una empresa que se haya tenido que enfrentar a consecuencias adversas por haber entrado en territorios peligrosos. Por otro lado, una empresa gestionada de manera informal puede controlar las operaciones que se realizan a través del contacto directo con los directores claves. Una empresa gestionada de manera mas formal puede depender en mayor medida de políticas escritas, indicadores de rendimiento e informes de excepciones (describen todos los fallos de acceso al sistema, intento de acceso a ficheros protegidos o a uso de comandos sobre los que el usuario no tiene permiso). Otros componentes de la filosofía de dirección y su forma de actuar son la actitud adoptada en la presentación de información financiera, la selección sobre las alternativas respecto de principios de contabilidad aplicables, la prudencia con que se obtienen las estimaciones contables y las aptitudes hacia el personal.

*Estructura organizativa:* Proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan la consecución de objetivos a nivel de empresa. Las actividades pueden referirse a por ejemplo la cadena de valor: la recepción, la producción de bienes o servicios, actividades de envío, comercialización y venta. Aquí es importante la definición de las áreas claves de la autoridad y responsabilidad y establecimiento de vías adecuadas de comunicación.

*Asignación de autoridad y responsabilidad:* Se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal, tanto a nivel individual como de equipo, a la hora de abordar temas, solucionar problemas y establecer límites a su autoridad. También incluye las políticas que describen las prácticas empresariales adecuadas, conocimientos y

experiencia del personal clave, y los recursos puestos a disposición para llevar a cabo sus funciones.

*Políticas y prácticas de recursos humanos:* Indican a los empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos. Estas prácticas se refieren a las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección. La instrucción y la formación en el puesto de trabajo, deben preparar al personal para que pueda mantener el ritmo y hacer frente de forma eficaz al entorno cambiante.

▪ **Evaluación de los riesgos**

Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse; estos exigen que continuamente la gerencia adopte acciones para manejarlos y así aumentar la efectividad en los controles. Para este elemento es muy importante el establecimiento de objetivos globales y específicos para cada actividad por parte de la dirección de la empresa, ya que junto con la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la entidad y de las oportunidades y amenazas del entorno, llevan a definir una estrategia global. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos en cada nivel de la organización, y en base a dicho análisis determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados. Es un proceso para identificar cambiantes condiciones en la economía, la industria, las regulaciones y el medio en que se desenvuelve la entidad y la adopción de mecanismos para hacer frente a los riesgos especiales asociados con el cambio. Algunas situaciones que pueden demandar especial atención por ejemplo son cambios en las reglamentaciones respecto del ambiente, cambios en el entorno de las operaciones, nuevos sistemas de información, rápido crecimiento, nuevas tecnologías sobre las que la organización tenga poca experiencia, etc.

▪ **Actividades de control**

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección y que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en

todos sus niveles y en todas sus funciones. Comprenden desde controles preventivos a controles detectivos, controles manuales, controles informáticos y controles de dirección.

Tipos de actividades de control:

- Análisis efectuados por la dirección: Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de los competidores.
- Gestión directa de funciones por actividades: Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.
- Proceso de información: Se realizan una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Las anomalías que requieren un seguimiento son analizadas por personal administrativo y son transmitidas a los responsables cuando resulta necesario.
- Controles físicos: Los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.
- Indicadores de rendimiento: son variables cuyo fin es medir los cambios en un proceso o función. Incluyen por ejemplo, las fluctuaciones de los precios de compra, el porcentaje de pedidos urgentes y la proporción de devoluciones sobre el total de pedidos: mediante la investigación de los resultados inesperados o las tendencias anormales, la dirección identifica las circunstancias en las que existe el peligro de que no se consigan objetivos relativos al suministro de materiales. Esta información podría utilizarse como un control relativo a las operaciones y/o como un control de la información financiera.
- Segregación de funciones: Con el fin de reducir el riesgo de que se comentan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados. Por ejemplo se separan las responsabilidades de autorizar transacciones, de registrarlas y de gestionar los activos correspondientes. Otro sería que los vendedores no pueden modificar el fichero de precios de venta ni el de porcentajes de las comisiones. Esta actividad resulta muy complicada en las pequeñas empresas.

▪ **Información y comunicación**

Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permita a cada uno asumir sus responsabilidades. Con esto se quiere decir, que la información adecuada y oportuna es el elemento central del proceso gerencial de control. Los sistemas de información generan informes que recogen información operacional, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan a la dirección el control del negocio, la toma de decisiones y la formulación de informes financieros. Por otra parte, también se debe establecer una comunicación eficaz lo cual implica el uso de información multidireccional, es decir ascendente, descendente y transversal. La dirección debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de control. Los empleados deben comprender el papel que deben desempeñar dentro del sistema de control interno, así como la relación entre las actividades propias y las de los demás empleados. Además también es necesaria una comunicación eficaz con terceros, tales como clientes, los proveedores, los organismos de control y los accionistas.

▪ **Supervisión**

Es un seguimiento de las actividades de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones se determinarán principalmente en función de la evaluación de los riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión. Las deficiencias en el sistema de control interno deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al primer nivel directivo y al consejo de administración. Estas podrán ser actividades de supervisión continuada, de evaluaciones puntuales o una combinación de las dos anteriores.

❖ *Actividades de supervisión continuada:* Son actividades corrientes de gestión y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias que permiten efectuar un seguimiento de la eficacia del control interno en el desarrollo normal del negocio.

❖ *Evaluaciones puntuales:* El alcance y la frecuencia de la evaluación de control interno varían según la magnitud de los riesgos objeto de control y la importancia de los controles para la reducción de aquellos. Así, los controles que actúan sobre los riesgos

de mayor prioridad y los más críticos para la reducción de un determinado riesgo serán objeto de evaluación con más frecuencia.

❖ *Comunicación de las deficiencias de control interno:* Todas las deficiencias del control interno que pueden afectar a la consecución de los objetivos de la entidad deben ponerse en conocimiento de la persona responsable de la función o actividad implicada que podrá tomar las medidas correctivas, así como al nivel superior de la entidad.

#### III.2.4. Relación entre los objetivos y los componentes

De acuerdo al Informe COSO (Coopers & Lybrand, año 1997) existe una relación directa entre los objetivos y los componentes. Los objetivos son aquello que la entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos.

**Figura 2: Relación entre objetivos y componentes**



Fuente: Informe COSO (Coopers & Lybrand, año 1997, p. 23)

Cada fila de componentes “cruza” las tres categorías de objetivos y es aplicable a las tres. Asimismo, los cinco componentes son aplicables y tienen relevancia para cada categoría de objetivos. Por otro lado, el control interno es importante para la empresa en su totalidad o para cada una de sus partes. Esta relación se refleja en la tercera



dimensión que representa las filiales, las divisiones u otras unidades del negocio y las actividades funcionales o de otro tipo como compras, producción y marketing.

### III.2.5. Limitaciones del control interno

El sistema de control interno, por muy bueno que sea su diseño e implementación, sólo proporciona una *seguridad razonable* y no absoluta a la dirección y al consejo de administración respecto de la consecución de los objetivos de la empresa. Las posibilidades de conseguir estos objetivos se ven afectadas por las limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno, como por ejemplo:

- Las opiniones en que se basan las decisiones pueden ser erróneas ya que algunas de estas se tienen que tomar basadas en el juicio humano. Puede suceder que se produzcan fallas debido a errores humanos, juicios erróneos o falta de instrucción, equivocación, fatiga o distracción llegando a resultados no deseados, donde se advertirá la necesidad de remediarlas.
- Más allá de que las entidades tengan un buen entorno de control, siempre existe la posibilidad de que el personal directivo eluda el sistema de control interno a través de la omisión de políticas o procedimientos establecidos, con ánimo de lucro personal, para mejorar la presentación de la información financiera o para disimular el incumplimiento de obligaciones legales.
- La confabulación de dos o más personas puede provocar fallas en el sistema de control. Cuando las personas actúan de forma colectiva para cometer y encubrir un acto, los datos financieros y otras informaciones de gestión pueden verse alterados de un modo no identificable por el sistema de control. O en otro caso, por ejemplo, varios estratos de la dirección comercial o divisional podrían ponerse de acuerdo para burlar los controles para que los resultados finalmente presentados cumplan con los objetivos que se requieren para los incentivos.
- Las entidades con frecuencia deben considerar los costos y beneficios relativos a la implantación de controles ya que generalmente los recursos son escasos. Por lo tanto la extensión en los controles está ligado al costo ponderando el beneficio que proporciona.

### III.3. CONTROLES TÍPICOS

#### III.3.A. Generales

De acuerdo al texto “Sistema Administrativo y Control Interno” (José Luis Pungitore, Año 1994, p. 5 a 24) las normas generales de Control Interno son:

- 1 - *Formación de un ambiente de control*: es la norma básica más importante, ya que a través del mismo se fija la filosofía y cultura organizacional, siendo necesario para la implementación de cualquier sistema de control. Es la certeza de que ninguna actividad importante quede sin controlar, y que además este hecho sea difundido para el conocimiento de todos los integrantes de la organización.
- 2 - *Evitar zonas de disputas*: son también llamadas zonas grises porque se generan por la falta de información que resulta en definiciones pocas claras respecto de las tareas que debe desempeñar cada sector, trayendo como efecto conflictos o confusiones. Todos los aspectos deben estar claramente definidos, sin dar lugar a ambigüedades.
- 3 - *Formalización de operaciones por escrito*: todas las operaciones realizadas por la institución, así como las diferentes decisiones y aprobaciones que se realicen en relación a ellas, deben formalizarse por escrito, a través de distintos tipos de documentos o formularios que las describan adecuadamente. Además, la existencia de estos documentos escritos resultan de importancia porque ellos son la documentación de respaldo con que cuenta la organización de sus operaciones.
- 4 - *Autorización de operaciones – Niveles de autorizaciones*: debe quedar claramente determinado quien puede autorizar cada operación para que sea ejecutada y registrada, y los rangos de importes para los cuales la autorización es válida.
- 5 - *Separación de funciones*: considerar este aspecto es clave, ya que propone la segregación de funciones para evitar posibles fraudes que sucederían al superponer tareas críticas en manos de una sola persona (control por oposición de intereses).
- 6 - *Prenumeración de formularios utilizados*: todos los formularios con sus copias utilizados por el ente deben estar prenumerados para evitar fraudes, aún aquellos de uso exclusivamente interno. Los formularios anulados también deben conservarse con la fórmula “anulado”, para no obstaculizar controles como el de correlatividad e integridad.

- 7 - Control numérico de formularios en las distintas áreas receptoras:** al estar los formularios prenumerados se puede asegurar una perfecta continuidad en la numeración de los comprobantes, además se puede verificar si todos los sectores receptores han recibido la totalidad de los comprobantes que fueron emitidos.
- 8 - Control de la correlatividad numérica-cronológica:** consiste en verificar que los formularios numerados sigan un orden numérico y cronológico.
- 9 - Existencia de determinadas funciones: operativas, de control y asesoramiento:** las primeras promueven la eficiencia en las operaciones y estimulan la adhesión a las prácticas de la Gerencia y la Dirección, las segundas protegen los activos de la organización, y las últimas verifican la exactitud y confiabilidad de la información contable/ financiera.
- 10 - Análisis de riesgos/cobertura de seguros:** es la identificación por parte de la organización de los riesgos relevantes que pudieran afectar el logro de sus objetivos. Esta norma aconseja la contratación de un seguro para salvaguardar de la forma más efectiva el patrimonio de la entidad, y no dejarla en una situación de desprotección frente a la eventual ocurrencia de un siniestro.
- 11 - Dependencia entre sectores:** el sector que ejerce el control debe ubicarse en un nivel superior al del sector controlado, de modo de asegurar su independencia, imparcialidad y mayor autoridad.
- 12 - Revalorización de la función de archivos:** la apropiada gestión de archivos (desde la producción del documento hasta su destino final) es determinante para la conservación de la memoria institucional de la organización.
- 13 - Custodia de formularios sin utilizar:** los mismos deben estar en poder de responsables ajenos al manejo de fondos y deben guardarse en un lugar cerrado para evitar posibles fraudes o utilidades no autorizadas.
- 14 - Rotación del personal en áreas sensibles:** La rotación de personal es un medio eficaz para mantener y mejorar las competencias de los empleados, ya que la permanente continuidad de personas en áreas sensibles durante períodos prolongados puede llevar a efectos indeseables debido a desviaciones en el ejercicio de sus funciones.

**15 - Registros claros, adecuados y al día:** la registración de las transacciones deben realizarse de la manera más transparente, ordenadas cronológicamente y permanentemente actualizada para permitir el ejercicio de su control.

### **III.3.B. Circuito Compras – Cuentas por Pagar**

Este Trabajo Final de Graduación tiene como objetivo analizar uno de los circuitos que componen el proceso productivo de una organización, siendo Compras – Cuentas por Pagar. Por ello, se desarrollará a continuación una pequeña fundamentación teórica sobre el tema en cuestión.

#### **III.3.B.1. Concepto circuito Compras – Cuentas por Pagar**

El área de Compras dentro de la empresa cumple la función de articular y coordinar las necesidades de producción, al proveerla de los materiales que se necesitan para cumplir con las labores de fabricación. Además es el área en la que se genera el proceso de pagos y desde donde egresa dinero de la empresa, para lo cual debe garantizar comprar la mejor calidad al menor costo posible.

Por otro, las deudas son aquellas que forman parte del pasivo en el estado de situación patrimonial de un ente. Comprenden las obligaciones a favor de terceros contraídas por el ente económico en el desarrollo del giro normal de su actividad. Ya sean ciertas, determinadas o determinables, a la fecha que se refiere dicho estado.

De acuerdo con las Resoluciones Técnicas N° 8 y N° 9 (FACPCE) se pueden establecer dos tipos de clasificaciones:

- A. Por la oportunidad de su *exigibilidad*, se dividen en **corrientes** (las deudas exigibles al cierre del ejercicio y las que vencen dentro de los doce meses siguientes) y **no corrientes** (el resto no asignado como corriente).
- B. Por su *origen* las separa en: cuentas por pagar (vinculadas directamente con la compra de bienes y servicios realizadas por el ente); préstamos; remuneraciones; y cargas sociales; cargas fiscales; dividendos; anticipos de clientes; y otras.

Las deudas originadas en compra de bienes o servicios deben ser reconocidas a partir del momento en que se produce la tradición del bien (vale de entrada de mercadería) o se recibe la prestación del servicio. En caso de que sean compras con entrega diferida, todavía no se debería registrar el pasivo hasta el efectivo suministro de los bienes o

servicios en cuestión, pero si se debería informar fuera del pasivo la magnitud de las obligaciones asumidas por la empresa.

Las deudas por remuneraciones y cargas sociales deben cargarse al período beneficiado con los servicios prestados por el personal y, en el caso de las cargas fiscales, al período que se produce el hecho imponible y no al vencimiento.

En el caso de los pasivos financieros, el momento de reconocimiento de la deuda es cuando se recibe la contraprestación monetaria (el dinero) y posteriormente de acuerdo a las condiciones pactadas deben devengarse intereses.

Al cierre del ejercicio deben incluirse como deudas los montos devengados por aguinaldos, cargas sociales e impuestos aunque ellos aún no sean exigibles.

### **III.3.B.2. Operatoria de Compras y Deudas**

La operatoria de este rubro se genera mayoritariamente en las operaciones de compra o adquisición de materias primas, insumos y mercaderías, propias de la actividad principal del ente. Se inicia a partir de los requerimientos de los distintos sectores de la empresa y culmina con la cancelación de la factura por medio de la transformación en algún componente de Caja y Banco utilizados para realizar el pago acordado con los proveedores. A continuación se amplía la gestión de Compras por medio del desarrollo de una transacción típica para estos rubros.

### III.3.B.3. Transacción Típica

**Figura 4: Circuito Compras y Pagos**



Fuente: Apuntes clase Auditoria I - Marcelo Pretini y Leonardo Perassi, año 2010

El proceso de Compras se inicia con la detección de necesidades de insumos, materiales, mano de obra, asesoramiento, entre otros requerimientos por el departamento de producción y se formaliza con un documento escrito; este es el momento en que el área de Compras inicia su gestión. El departamento de aprovisionamiento comienza la búsqueda de proveedores y designa el método de selección (por ejemplo solicita a un grupo de proveedores cotizaciones con las especificaciones de lo quiere adquirir). De esa búsqueda elige el mejor proveedor de acuerdo a las necesidades, tiempos de entrega y costos. Luego genera la orden de compra para informar al proveedor que se le ha adjudicado la compra y además para notificar a las demás áreas de la empresa y realiza el envío de ella al proveedor seleccionado especificando las cantidades, calidad y condiciones de entrega. Una vez que la mercadería llega a la empresa, el personal de recepción revisa e inspecciona que la mercadería recibida sea coincidente con la solicitada en cuanto a cantidades y calidad para que sea aceptada, firmando el encargado la recepción de mercaderías. El personal de compras registra el remito original recibido. En un tiempo muy breve luego de notificada la conformidad de lo remitido, el proveedor envía la factura con el importe por la compra + impuestos correspondientes para que sea contabilizada en el sistema. De acuerdo a las condiciones de pago pactadas se realiza el/los pago/s dejando constancia de ello en el sistema para la correcta cancelación del crédito.

### **III.3.B.4. Controles típicos del rubro**

#### **III.3.B.4.1. Relativos a operaciones de compras**

Con base en lo descrito por el “Manual de Auditoría” Informe nº 5 (año 2005, Antonio Lattuca y Cayetano Mora, p.353) algunos controles típicos para Compras son:

- a) Separación de las actividades de compras, recepción, custodia de bienes, cuentas por pagar, pagos y registros contables.
- b) Existencia de un régimen de autorización y control de órdenes de compras, facturas, notas de débito y de crédito a proveedores y de correlatividad numérica de los mismos.
- c) Existencia de políticas definidas en cuanto a punto de pedido, volúmenes de compra, seguro por bienes en tránsito y en depósito.

- d) Solicitud de cotizaciones de precios previa a la adjudicación de la compra.
- e) Control de las cantidades y calidades recibidas e informes escritos prenumerados de esas características.
- f) Registros individuales por proveedor conciliados permanentemente con Mayor, que permitan conocer el importe adeudado a cada uno de ellos y que asegure la adecuada y oportuna imputación de cada operación. Adicionalmente y en forma periódica se deben conciliar los saldos con los proveedores.

#### **III.4. CARTA DE CONTROL INTERNO**

La Carta de Control Interno, llamada también Carta de Recomendaciones o Carta a la Gerencia, es un informe escrito que se emite a la alta dirección de la empresa, conteniendo una serie de observaciones con sus respectivas recomendaciones sobre aspectos de control interno contable, administrativo y operativo, detectadas con motivo de la evaluación de control interno. El objetivo principal es que el cliente cuente con una constancia escrita de que las debilidades reveladas han sido comunicadas y adopte las acciones necesarias para superarlas.

Informa el manual “Principios de Auditoría” que esta carta a la gerencia “además de proporcionar información útil a los ejecutivos, también sirve para limitar la responsabilidad de los auditores externos en caso de que una debilidad del control ocasione después una pérdida al cliente”. (O. Ray Whittington y Kurt Pany, año 2005, Decimocuarta edición, p.237)

La carta de control interno, deberá contener el siguiente formato:

- ✓ Observación: descripción de la falla de control interno detectada en base a la evaluación.
- ✓ Implicancias: posibles efectos que podría traer aparejado la no solución del problema.
- ✓ Recomendaciones: sugerencias de que podría hacer la Dirección a los fines de solucionar el problema detectado.



# METODOLOGÍA

#### IV. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el presente Trabajo Final de Graduación se utilizará el *tipo de metodología exploratoria*, que tiene como objetivo principal recoger e identificar temas y relaciones potenciales entre variables del problema a investigar, y concluir aportando información que contribuya al conocimiento.

Se ha seleccionado este método ya que la investigación exploratoria es adecuada para:

- La identificación de problemas u oportunidades.
- La obtención de una perspectiva con relación a las variables que operan en una situación y su importancia.
- La formulación de cursos alternativos de acción.

Como la base para realizar la investigación exploratoria es la recolección de datos para obtener relaciones entre variables, se utilizarán a lo largo del informe algunas *técnicas de investigación cualitativas*, definidas por Rut Vieytes (2004, “Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad”) como aquellas que buscan descubrir, profundizar y captar el sentido que los sujetos dan a sus acciones.

Las técnicas utilizadas son:

- **Entrevistas individuales:** se realizarán entrevistas al personal encargado de las áreas de Compras y Cuentas a Pagar tomando nota de las mismas para evitar la pérdida de información.
- **Método narrativo:** descripción detallada de los principales procesos y procedimientos realizados en el circuito Compras – Pagos de la institución.
- **Gráficos de descripción de circuitos:** son gráficos que representan los circuitos relacionados con el proceso de Compras, desde el inicio (por ejemplo desde la confección de la orden de compra para los proveedores) hasta la finalización (por ejemplo la cancelación de la factura del proveedor).
- **Controles típicos de los rubros en estudio:** consiste en actividades de inspección, medición, examen y cotejo siguiendo estándares definidos como procesos eficaces por bibliografía respaldatoria para poner de manifiesto si existe un adecuado control interno en la empresa que le permite el cumplimiento de sus fines.
- **Relevamiento de documentación necesaria.**

Además, se utilizará una de las *técnicas de investigación cuantitativas* definidas por el autor anteriormente mencionado como aquellas que buscan recoger datos sobre variables y desde allí proceder a su análisis y estudio:

- **Encuestas:** se realizarán en función de cuestionarios formados por un conjunto de preguntas para ser contestadas por los responsables de las áreas en cuestión.

Por otro lado, para la realización de éste Trabajo Final de Graduación se consultó fuentes primarias y fuentes secundarias:

*Fuentes primarias:*

- Entrevistas
- Documentación

*Fuentes secundarias:*

- Libros de texto:
  - “Los nuevos conceptos de control interno”, Coopers & Lybrand e instituto de auditores internos.
  - “Administración: una perspectiva global”, Koontz H. y Weinrich H.
  - “Manual de Auditoría” Informe N°5, Lattuca A. y Mora C.
  - “Sistema administrativo y control interno”, Pungitore J.L.
  - “Principios de auditoría”, Whittington O.R. y Pany K.
- Resoluciones Técnicas N°8 y N°9 FACPCE.

# ANÁLISIS DE LA INSTITUCIÓN

## **V. ANÁLISIS DE LA INSTITUCIÓN**

### **V.1. RESEÑA HISTÓRICA**

VERMOL pinturas es una empresa familiar 100% cordobesa, con amplia trayectoria y crecimiento constante; dedicada a la fabricación y comercialización de pinturas para la decoración del hogar y obra.

En el año 1962, Aurelio Berra comienza su actividad como comerciante al instalar una casa de repuestos. En muy poco tiempo sus dos hijos, Ernesto y Héctor, se sumaron a esta iniciativa asociándose y participando en el negocio familiar.

Esta familia, fue incursionando por diferentes negocios por varios años, como por ejemplo una distribuidora de aceites y fabricación de productos de limpieza para automotor, hasta llegar a las pinturas.

Aproximadamente en el año 1970, Héctor y Ernesto, como socios fundadores, abren la fábrica de pinturas VERMOL. Los 49 años que tiene la empresa en el mercado respaldan la calidad y el precio en sus productos.

En el año 2004, el 17 de Mayo se le otorga a sus socios directores, la propiedad de la marca VERMOL de manera oficial por el Instituto Nacional de Propiedad Industrial, siendo sus titulares Héctor Berra y Ernesto Berra.

### **V.2. ACTIVIDAD**

VERMOL es una empresa con presencia en todo el país *elaboradora* de pinturas e impermeabilizantes y *comercializadora* en el rubro mayorista y minorista de una línea completa de productos para hogar y obra. Actualmente tiene aproximadamente 50 empleados y comercializa cerca de 500 artículos entre sintéticos, látex, impermeabilizantes, pinturas para maderas y convertidores.

Cuenta con un departamento de comercialización que tiene a su cargo viajantes encargados de vender los productos y realizar la cobranza de los mismos por diferentes zonas del país.

Algunos de sus productos que se pueden destacar son:

- *Antióxidos y Convertidores;*

- *Sintéticos;*
- *Impermeabilizantes;*
- *Látex;*
- *Maderas;*
- *Pisos;*
- *Línea Verclass;*
- *Finish Point;*

### **V.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA INSTITUCIÓN**

El organigrama de VERMOL es vertical, del tipo por funciones y con tres grandes niveles organizacionales: nivel superior o gerencial, nivel intermedio y nivel operativo. En la departamentalización por funciones se encuentran: El área Administración, Comercial y Desarrollo y Calidad.

(Anexo I)

### **V.4. VALORES, MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA**

A continuación se exponen los valores, misión y visión formalmente documentados en el Protocolo Institucional de la organización brindado por unos de los dueños:

“Gestionamos la empresa teniendo presente sus valores que devienen de aquellos con los cuales hemos sido formados en nuestra familia. Los agrupamos en tres ejes:

**Respeto y buen trato:** Tanto entre quienes dirigimos a VERMOL como hacia aquellos que colaboran diariamente con nosotros en la empresa, nuestros clientes y proveedores, a quienes respondemos con puntualidad y responsabilidad económica y hacia la sociedad en donde actuamos.

**Nuestra búsqueda permanente de la excelencia en nuestros productos y servicios** apuntando a la mejora continua de la Calidad.

**Honestidad:** Que se traduce en la transparencia interna y frente a la opinión pública, que continuamente demostramos comprometiéndonos en nuestras funciones y sus resultados, logrando de ese modo la lealtad y confianza de nuestros empleados y clientes.

Nuestra **MISIÓN** es proveer al mercado pinturas y recubrimientos que se traduzcan en sensaciones agradables de confort y armonía, mejorando de esa forma la calidad de vida de las personas. Esto nos compromete a la permanente búsqueda de la excelencia de nuestros productos y servicios.

Nuestra **VISIÓN** de la empresa es el crecimiento sostenido de sus negocios, que lo lograremos apoyándonos en nuestros valores, para integrarnos verticalmente y expandirnos hacia nuevos mercados tanto a nivel nacional como internacional y así posicionar a nuestra marca entre las más importantes del sector.

Todos los miembros de la familia nos comprometemos a dar a conocer a nuestros descendientes las normas de este documento y el espíritu y principios que lo inspiran; les enseñaremos a familiarizarse con él, adoptando las medidas educativas que consideramos necesarias; y a transmitir la historia de la empresa a través de distintos sistemas (audiovisuales, gráficos, digitales, etc.) para que tanto nosotros –primera y segunda generación- como las próximas generaciones, comprendan mejor los valores y la filosofía que impregnan a VERMOL desde su comienzo, narrando tanto los momentos difíciles como los que constituyeron la base de los éxitos conseguidos.”

La **FILOSOFÍA** de la empresa se basa en la evolución constante de la calidad de los productos incorporando materias primas de avanzada, buscando como resultado final la satisfacción del consumidor través de una mejor terminación de su labor. Cuenta con gran innovación tecnológica para alcanzar una máxima eficiencia acorde con las expectativas del usuario.

En su página web los propietarios expresan en resumidas palabras la idea central de VERMOL pinturas: “Desde nuestro nacimiento, en 1962, somos una de las empresas en constante evolución, elaboradoras de pinturas e impermeabilizantes que más pasión pone en la calidad para satisfacer las diferentes necesidades de nuestros clientes.”

## **V.5. INSTALACIONES**

La compañía está ubicada en Avenida de Los Latinos 7259, donde está radicada su sede central, compuesta por dos galpones donde funciona la planta de producción, un laboratorio y dos sectores de oficinas (uno de ellos actualmente se encuentra en construcción).

Hasta hace unos años VERMOL estaba ubicada en Avenida Juan B Justo. En Mayo de 2010 se realizó la mudanza a esta nueva planta de 3.000m<sup>2</sup> que costó una inversión de \$3.000.000.



Fuente: [www.vermol.com](http://www.vermol.com)

## **V.6. CLIENTES**

VERMOL tiene presencia en todo el país, con una cartera diversificada de más de 700 pequeños y algunos grandes clientes.

Van desde ferreterías, corralones, pinturerías, distribuidores hasta negocios de grandes superficies que permiten comercializar sus productos en diferentes zonas de la república.

Las políticas que VERMOL generalmente adopta para atraer nuevos clientes o conservar los actuales son:

- Operaciones a plazo;
- Plazos de cobranza especiales a clientes de mayor volumen de compra;
- Descuentos especiales;
- Apoyo publicitario (a través de carteles luminosos, banners, etc)



## V.7. PROVEEDORES

VERMOL cuenta con una gran cantidad de proveedores con los que trabaja diariamente, seleccionándolos con el criterio basado en cotizaciones.

Las políticas de compras que emplea la empresa para con sus proveedores son:

- ✓ Operaciones a plazo, calzadas por operaciones de ventas por el mismo período; a medida que ingresan cheques de esas cobranzas, son automáticamente destinados a pagos de estas compras;
- ✓ Propuestas a los proveedores de mejoras en las condiciones de pago para obtener mejores precios;
- ✓ Obtención de precio diferencial mediante compromiso de compras mensuales a algunos de sus proveedores. Estos se aseguran la venta, y la compañía el precio; con el cuidado de no romper este acuerdo para seguir obteniendo este beneficio.

Algunos principales son:



## **V.8. COMPETIDORES**

El mercado de pinturas se encuentra muy marcado en cuanto a grandes y pequeñas empresas proveedoras de pinturas.

Dentro de las grandes competencias podemos encontrar:



Tersuave es una compañía argentina dedicada a la comercialización y fabricación de pinturas para diversos mercados con gran cobertura en todo el país. La empresa abrió sus puertas en 1959 en Arguello, Córdoba. Cuenta con una moderna planta industrial en Villa Mercedes, provincia de San Luis donde fabrica productos destinados a la línea Hogar y Obra, rubro Automotor e Industria, la casa central en la ciudad de Córdoba, barrio Los Boulevares, y sedes administrativas y depósitos en las provincias de Mendoza, Buenos Aires, Tucumán y en la ciudad de Rosario.



Colorín, otra empresa líder en el mercado argentino de Pinturas desde el año 1965, participando en múltiples segmentos del mercado como Hogar y Obra con su marca COLORIN, Automotor con las marcas MMB y Autopolish, y Diluyentes con la marca HYDRA. El grupo francés Materis Paints al que pertenece es líder en el sur de Europa y tiene además, filiales en diversos países del mundo. Cuenta con aproximadamente 220 empleados, sede administrativa y planta industrial en Garín, provincia de Buenos Aires.



**QUIMEX S.A.** es el principal y más directo competidor de VERMOL de acuerdo a su infraestructura y llegada al mercado. Quimex es una empresa de fabricación y comercialización de pinturas, impermeabilizantes y químicos de más de 20 años en el

mercado argentino. Los productos que la planta industrial elabora, ubicada camino a Montecristo en la ciudad de Córdoba, satisfacen cotidianamente la demanda de un exigente mercado compuesto por el comercio, la industria en general y la construcción en particular.

Cuenta con distribuidores exclusivos a lo largo de todo el país, trabajando principalmente con la red comercializadora de pinturas Decolor. Desde este año integra junto con otras 5 empresas proveedoras de materiales para la construcción un grupo llamado Exicon recién lanzado como exportador de pisos, aberturas, vidrios, pinturas y vermiculita con el fin de expandirse a mercados regionales. Por el momento este grupo tiene oficinas comerciales en Paraguay, pero proyecta también en un futuro cercano una misión comercial hacia Uruguay.

## **V.9. ANÁLISIS FODA**

Para la confección del FODA sólo se tuvieron en cuenta los componentes internos de la empresa: las Fortalezas y Debilidades. Es menester para el trabajo sólo el conocimiento y estudio del ambiente interno de la organización, por ello el análisis de los componentes externos, Oportunidades y Amenazas, no competen al tema del Trabajo Final de Graduación.

| <b><u>Fortalezas</u></b>   | <b><u>Debilidades</u></b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Precios competitivos;</li> <li>❖ Seguimiento de normas de calidad que permiten la venta de un producto de excelente calidad;</li> <li>❖ Tres líneas de productos para adecuarse a cada una de las necesidades y nivel económico de los clientes;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Altos costos de producción;</li> <li>❖ Inconvenientes en la cadena de pagos debido a la demora en las cobranzas a clientes;</li> <li>❖ Actualmente se están realizando gastos extras provenientes de la ampliación de la fábrica (construcción de nuevas oficinas administrativas);</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Infraestructura e instalaciones propias, nuevas y adecuadas lo que permitió aumentar la producción en el último tiempo;</li><li>❖ Incorporación reciente de tecnología de punta lo que permite ser una empresa competitiva con las demás del mercado;</li><li>❖ Personal actualmente en capacitación y comprometido;</li><li>❖ Políticas de financiación con clientes que les facilita la obtención del producto mientras que su pago se realiza posteriormente;</li><li>❖ Tiempo de entrega en momento oportuno;</li><li>❖ Actual estudio de instalar la marca en el mercado como franquicia.</li><li>❖ Búsqueda constante de expertos en Relaciones Internacionales para estudiar la posibilidad de expandirse hacia países de Sudamérica;</li><li>❖ Recientes oportunidades actualmente en estudio para bajar los costos de producción a través la importación directa de insumos.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Escasa flexibilidad en cuanto a la estructura organizativa.</li><li>❖ Debilidades importantes en el sistema de Control Interno de la organización.</li></ul> |
|---|--|

**DIAGNÓSTICO CIRCUITO  
COMPRAS – CUENTAS A PAGAR**

## **VI. DIAGNÓSTICO CIRCUITO**

### **COMPRAS – CUENTAS A PAGAR**

#### **VI.1. Descripción sector Compras – Cuentas por Pagar**

Compras es una de las áreas más importantes de la empresa ya que cruza transversalmente a la misma y es responsable de los costos fijos y variables en un negocio de poco margen y mucho volumen. Se encarga de suministrar todos aquellos insumos, en tiempo y forma, necesarios para el proceso de producción; como dióxido de titanio, emulsiones acrílicas, tonalizadores, envases, gráficas para etiquetado, entre otros. El personal afirma que este sector se encuentra compuesto por un solo individuo dentro del organigrama estructural de la empresa, dependiendo jerárquicamente del área de Cuentas Corrientes. Al negociar los costos fijos y variables, condiciones, formas y plazos de pago hace que se encuentre muy relacionada con el área comercial – económica y financiera, ya que se busca estratégicamente trasladar esas condiciones a los clientes y generar mayor volumen de ventas.

Por otro lado, Cuentas a Pagar es el área encargada de ingresar en el sistema las facturas de los proveedores, una vez que fueron controladas por el sector Compras, llevar un registro de lo que adeuda y la temporalidad de los vencimientos, y por último emitir las órdenes de pago para cancelar los saldos con proveedores. Dentro de la estructura jerárquica de la compañía, esta se encuentra bajo el cargo de la misma persona que maneja Tesorería.

La compañía utiliza como software de gestión para realizar sus operaciones y registraciones el Sistema Tango con los módulos de Stock (analiza los inventarios y costos, tarea que no se realiza), Proveedores (lleva la registración de los saldos de proveedores), Ventas (para el área comercial) y Fondos (funciones de Tesorería). El módulo Compras y Producción no se han adquirido hasta el momento por decisión de la dirección, ya que no es considerado por ellos como una prioridad importante.

Vermol Pinturas confecciona un balance mensual preparado por el contador (asesor externo) de la empresa. Los datos para realizar el mismo se obtienen de un mayor que suministra el Tango con las diferentes cuentas. Se ingresa al módulo fondos, se solicita el mayor de determinada cuenta (según el código que tienen asignado) y de allí se

obtienen los saldos para que sean trasladados al balance.

## **VI.2. Objetivos del área Compras y Cuentas por Pagar**

Los objetivos principales para Compras – Cuentas por Pagar de Vermol Pinturas son:

- a) Conseguir la mejor relación calidad precio para que la empresa obtenga el máximo posible a cambio de su dinero.
- b) Estar atento a posibles oportunidades de reducción de costos en todo el proceso de compras respetando los estándares de calidad que demandan los insumos, con el fin de mantener la empresa competitivamente en operación.
- c) Contribuir con la ejecución y operación de los trabajos de fabricación en tiempo y forma generada por la coordinación de las adquisiciones en su proceso total.
- d) Crear y mantener buena relación con los proveedores que generen un desarrollo compartido por medio de negocios, beneficios, alianzas, entre otros.
- e) Generar una imagen atractiva para los proveedores ocasionada por las buenas prácticas comerciales basada en valores éticos y morales.
- f) Coordinar los pagos a los proveedores, teniendo como criterio para definir las próximas cancelaciones los plazos de las facturas, la urgencia de cercanas entregas, los montos y la prioridad a los de consumo habitual

De acuerdo a lo comentado por el responsable de Compras en el punto 11 y 12 en el Anexo II, uno de los grandes objetivos para el área de aprovisionamiento es dar cumplimiento en el proceso de abastecimiento al Presupuesto de consumo, sólo de las diez principales materias primas que integran el 80% de las Compras y de los envases de hojalata y plásticos, coordinado y diseñado conjuntamente con Producción desde el modelo de planificación y estimación de demanda para el corriente año y del consumo del año anterior. Este se encuentra formalmente documentado a través de planillas de Excel:

|                               | <i>Presupuestado</i> |                  | <i>Real</i>    |                  |
|-------------------------------|----------------------|------------------|----------------|------------------|
|                               | <b>Mensual</b>       | <b>Acumulado</b> | <b>Mensual</b> | <b>Acumulado</b> |
| <b>Consumo<br/>(unidades)</b> |                      |                  |                |                  |

|               | <i>Presupuestado</i> |                | <i>Real</i>  |                |
|---------------|----------------------|----------------|--------------|----------------|
|               | <b>Pesos</b>         | <b>Dólares</b> | <b>Pesos</b> | <b>Dólares</b> |
| <b>Precio</b> |                      |                |              |                |

### **VI.3. Responsabilidades y funciones del personal de Compras – Cuentas por Pagar**

En referencia a las respuestas obtenidas del encargado de Compras en el punto 9 y 10 del Anexo II, las funciones del personal del sector se encuentran claramente definidas, como así también la responsabilidad atribuida para el área. Ambas son conocidas por los encargados dentro de la institución, estando formalmente documentadas, y además siendo esta asignación de responsabilidades relacionada de forma directa con el nivel de decisiones (asignación de autoridad).

A continuación, se enumeran brevemente los puestos intervinientes con sus responsabilidades que integran el circuito Compras – Cuentas por Pagar y las tareas principales que llevan a cabo:

Área solicitante: Detección de su necesidad de bien o servicio.

Generador de notas de pedidos del área solicitante: Confección de la nota de pedido.

Responsable del área solicitante: Autorización de la nota de pedido y envío a Compras.

Encargado de Compras: Recepción de la nota de pedido, selección de proveedor y generación de nota de pedido para enviar al proveedor. Seguimiento sobre cantidad, calidad, plazo de entrega de bienes y servicios comprados.

Área solicitante: Recepción del servicio.

Almacenes: Recepción de mercadería.

Encargado de Cuentas por Pagar: Emisión de la orden de pago.

A continuación de acuerdo al punto 10 del Anexo II, como se había mencionado anteriormente, se realiza la Descripción de Funciones para el área de Compras de



Vermol Pinturas:

- Cumplir y hacer cumplir el proceso de compras de la compañía.
- Análisis de nuevos proyectos de otros sectores para determinar las necesidades de bienes y servicios a comprar.
- Negociación con proveedores teniendo en cuenta variables del mercado interno y externo, bonificaciones y flujo de caja de la compañía.
- Receptar los llamados de proveedores para informar fechas de pago priorizando el flujo de caja semanal y el pago de bienes y servicios críticos para el funcionamiento de la compañía.
- Búsqueda continua de nuevos y potenciales proveedores, previo análisis técnico de los clientes internos involucrados, ej. Laboratorio, Marketing, Logística.
- Revisión y actualización permanente de costos de MP cargadas en sistema a los fines de informar las variaciones a los sectores involucrados, ej. Laboratorio, Ventas y Gerencia.
- Seguimiento de devoluciones por roturas, por recepción de mercadería no solicitada, debitos al proveedor / transportista, informar a los sectores: Cuenta Corriente y Logística.
- Seguimiento de cheques rechazados a proveedores para su reposición de inmediato informando a los sectores: Cuentas Corrientes y Tesorería.
- Importación de MP críticas – COMEX.
- Ejecutar indicadores con información obtenida del sector para la toma de decisiones y monitoreo del área. Se nombran y desarrollan 3 principales, entre otros:
  - Gasto de logística de abastecimiento en \$: se analiza la relación entre las Compras mensuales en \$ y el gasto de flete mensual por esas compras en \$. La media racional tomada es que el gasto en flete sea el 2% de las compras mensuales, aunque afirma el sector que de encontrarse con un resultado alto, en realidad no se toman medidas porque es un indicador que solo lleva el área de Compras y nadie ejerce supervisión sobre este. De igual manera se calcula mensualmente.
  - Nivel de endeudamiento proveedores: Para obtener esta información se utilizan los informes del sistema Tango. Para éste particularmente hay que ingresar a

Informes dentro del módulo de Proveedores, y allí seleccionar Listado de Saldos. Se analizan los de mayor monto, verificando que no hayan anomalías de acuerdo a la temporada y a meses anteriores. A continuación, se muestra el cuadro de endeudamiento para el mes de Junio facilitado por la empresa, solo para observar su confección, sin saldos a pedido del encargado:

| <b>INFORME ENDEUDAMIENTO PROVEEDORES - Junio 2012</b> |    |   |
|---|----|---|
| <b>TOTAL ENDEUDAMIENTO PROVEEDORES Junio 2012</b>     |    |   |
| <i>Proveedores más importantes</i>                    | \$ | % |
| CRILEN S.A.   |    |   |
| AMICHEM S.R.L.  |    |   |
| CARGAS MINERALES DE SAN JUAN                          |    |   |
| FABRITAM S.R.L.                                       |    |   |
| AMERICAN BOX S.A.                                     |    |   |
| GEMINELLI S.A.  |    |   |
| VUELTA REDONDA S.A.                                   |    |   |
| IPAR. FANTI MIGUEL ANGEL                              |    |   |
| LA FILOMENA S.A.                                      |    |   |
| FLEXIMPRESS S.R.L                                     |    |   |
| QUIMICA CALLEGARI S.R.L                               |    |   |
| FLOREK HNOS.Y ALTOMARE S.R.L                          |    |   |
| TTE.LA SEVILLANITA S.R.L.                             |    |   |
| SRT   |    |   |
| CIA.PETROLERA COPSA S.A.                              |    |   |
| RESIKEM S.A.  |    |   |
| Otros   |    |   |
| <b>TOTAL ENDEUDAM PROVEED Junio 2012</b>              |    |   |

- Monto de materias primas, envases y productos de reventa compradas por mes: De acuerdo a las Compras realizadas en el mes, se comparan los mismos meses de años anteriores para ver si están dentro de parámetros normales, y si hubieran grandes variaciones, que existan justificaciones como por ejemplo mayor o menor volúmenes de ventas.

Los indicadores arriba mencionados son confeccionados por el personal de Compras en planillas de cálculo y se informan por medio de presentaciones de Power Point a la Gerencia General. La dirección de la empresa dispuso presentarlos para discutir en reuniones de área las implicancias de posibles cambios en los resultados y recursos. De la búsqueda de estos informes para realizar algún análisis, se encuentra que desde el primer semestre del año 2010 no los están realizando. El personal de la empresa afirma que no se sabe la causa, sólo es una decisión de la empresa no realizarlos.

#### **VI.4. Proceso de Compras**

A continuación, con datos obtenidos por personal de la empresa, se describen todos los pasos a seguir en el circuito de Compras de insumos de Vermol Pinturas.

Al final del TFG, en el Anexo VI se encuentra el diagrama de flujo que ha facilitado el encargado del área para una mejor comprensión de este proceso.

##### ***1) Determinación de necesidades***

El área solicitante o sector usuario detecta su necesidad de bien o servicio. Identifica e informa al generador de notas de pedido de su sector (todos los sectores de la compañía tienen personas con perfil para generar notas de pedido).

##### ***2) Confección de la nota de pedido por sector solicitante***

El área solicitante procede a confeccionar y autorizar la nota de pedido (de manera manual o por medio de una planilla de Excel confeccionada por el encargado del sector, como por ejemplo en Producción, porque el software Tango utilizado por la compañía no tiene alcance hasta esa área) con el detalle de especificaciones requeridas (cuál es el insumo requerido, cantidad, calidad y tiempo). Debe indicar si corresponde imputar a un activo fijo (en este caso la Compra es autorizada y analizada por la Dirección de la empresa de forma previa e ingresa dentro del rubro inversiones en el balance de la empresa). El responsable del área solicitante recepta el pedido para autorizar. Busca analizar la razonabilidad de la erogación (en caso de no considerarla razonable, no debe autorizar el pedido y debe informar al usuario que manifestó la necesidad). Si es aprobada procede a autorizar la nota de pedido (firma a

mano). Se adjunta en el Anexo VII una Nota de Pedido de Producción como sector solicitante.

### **3) *Requerimiento de insumos al Sector Compras***

El responsable del área de aprovisionamiento receipta del sector solicitante una nota de pedido previamente autorizada por formato físico. Para aprobar esta compra sigue una serie de lineamientos de acuerdo a la Gestión de Compras definida como el análisis de:

- ✓ sector solicitante,
- ✓ que se solicita,
- ✓ fecha de solicitud,
- ✓ fecha de entrega,
- ✓ cantidad solicitada (razonabilidad en función del historial de compras),
- ✓ calidad solicitada y
- ✓ demás especificaciones.

Si no se encuentra razonabilidad en la compra solicitada, esta nota de pedido es devuelta al sector usuario con las justificaciones del rechazo. Si es aceptada por el Sector Compras se procede a localizar y seleccionar proveedores de acuerdo al producto o servicio requerido. Luego vía e-mail se solicitan cotizaciones a proveedores seleccionados (la cantidad de cotizaciones depende del monto de compra en cuanto a volumen y dinero).

Se elabora un cuadro comparativo de cotizaciones y se negocia con aquellos proveedores más atractivos. Se elige el proveedor, en algunos casos priorizando condiciones de pago, y en otros tiempos de entrega. Analiza si el proveedor está dado de alta, en caso afirmativo se continúa con el proceso, sino se procede a dar de alta. Se genera la orden de compra por medio de una planilla de Excel confeccionada por el responsable del área para llevar una buena organización y control, ya que el software de gestión utilizado por la empresa no tiene alcance hasta el Sector Compras.

Nota: los potenciales proveedores para una compra y el proveedor definitivo que entregará el bien o prestará el servicio pueden ser seleccionados por los usuarios bajo criterios técnicos.

Se envía la orden de compra al proveedor seleccionado vía Fax. En las planillas de

Excel del personal de Compras se registran como Órdenes de Compra pendientes. En el Anexo VIII se adjunta una Orden de Compra para su mejor comprensión.

#### **4) Seguimiento del pedido**

El sector compras hace un seguimiento sobre tiempos de entrega, remarcando con un color en las celdas correspondientes de Excel por ejemplo los pedidos próximos a recibir, con el objetivo de no interrumpir el abastecimiento de insumos claves para el normal funcionamiento del proceso productivo.

#### **5) Recepción del pedido solicitado**

Luego de transcurrido el tiempo de entrega pactado el proceso continua con la recepción de la mercadería o servicio.

*Servicio:* Se solicita autorización manual al sector usuario sobre el cumplimiento y finalización del servicio de forma manual.

*Mercadería:* Almacenes recibe la mercadería controlando que sea correcta la cantidad y calidad. En caso que la entrega esté satisfecha, el responsable de Almacenes recibe y firma el remito confeccionado por el proveedor, como constancia de conformidad de los bienes ingresados. En el supuesto que la mercadería ingresó sólo con Remito y sin Factura, Compras envía al proveedor un documento denominado Recepción de mercaderías para que confeccione la factura y proceder a su registración.

Luego, Compras recibe del proveedor la factura, coteja con el remito relacionado en caso de materiales, controla precios, cantidades, tipo de cambio y en caso de compras en dólares (como el dióxido de titanio) realiza la conversión. Cruza esta factura con la Orden de Compra pendiente anteriormente registrada al momento de generarse la necesidad en la planilla de Excel. Envía la factura a Cuentas por Pagar.

#### **6) Registración de las Compras**

Cuentas por Pagar o Tesorería (en Vermol una sola persona se encarga de estas dos áreas, el entrevistado dice que es porque el volumen de facturas no amerita tener un área de Cuentas por Pagar) recibe la factura confeccionada por el proveedor para ingresarla al sistema Tango con el objetivo de registrarla y llevar un buen seguimiento de las

compras a plazo o cuenta corriente. Cuenta el encargado que todas las compras de la empresa se registran al momento de recibir la factura del proveedor. Se llevan en este sistema fichas individuales actualizadas de los proveedores con resúmenes de cuenta por persona independiente.

#### **7) Pago a los proveedores**

Una vez por semana Compras genera, por medio de los informes del módulo Proveedores de Tango, el listado de endeudamiento de proveedores y se analizan los saldos. Esto se realiza con esa temporalidad porque los viajantes rinden semanalmente el dinero cobrado de los clientes. De acuerdo a la disponibilidad financiera, Compras arma la prioridad de pago en base a condiciones, formas y plazos otorgada en el momento de la compra por los proveedores. Tesorería ejecuta las órdenes de pago con cheques en su mayoría de terceros pagaderos a 30, 45, 60 y 90 días. Las órdenes de pago son enviadas al proveedor finalizando el proceso de Compras. En el Anexo IX se adjunta un modelo de la cancelación del saldo de un proveedor con cheques de terceros.

### **VI.5. Políticas de Compras – Cuentas por pagar**

Se afirma desde el área de Compras que las políticas para las tareas de aprovisionamiento, si bien no se encuentran documentadas, existen, y están relacionadas o generalmente se basan en la situación económica y financiera de la empresa con el entorno macroeconómico.

El encargado enumera algunas:

- ✓ Operaciones a plazo, calzadas por operaciones de ventas por el mismo período; a medida que ingresan cheques de esas cobranzas, son automáticamente destinados a pagos de estas compras;
- ✓ Propuestas a los proveedores de mejoras en las condiciones de pago para obtener mejores precios;
- ✓ Obtención de precio diferencial mediante compromiso de compras mensuales a algunos de sus proveedores. Estos se aseguran la venta, y la compañía el precio; con el cuidado de no romper este acuerdo para seguir obteniendo el beneficio.

Se desarrollan algunos ejemplos:

- En el mes de Mayo del año 2012 se adquirió aguarrás (materia prima para la fabricación de pinturas y barnices) para el consumo de 5 meses aproximadamente. La decisión se tomó para prevenirse del conflicto con YPF y el sindicato de camioneros.
- Otra acción es el stock de resina (materia prima para el esmalte sintético) para dos meses que se adquirió en el mes de Junio de 2012 hasta que comience la temporada alta del rubro pinturas (a partir de Septiembre aproximadamente) donde anualmente se producen grandes negociaciones con los proveedores en relación a consumo, volumen, precio y financiación.

Por otro lado, el encargado de Cuentas por Pagar informa sobre las políticas que se adoptan para realizar los pagos:

- a) Cheque nominativo o común extendido a nombre del emisor de la factura o documento equivalente, cruzado.
- b) Cheque de pago diferido propios o de terceros, emitidos a nombre del emisor de la factura o documento equivalente, cruzado.
- c) Giros o transferencias bancarias.
- d) Acreditación en la cuenta bancaria del proveedor (es decir, cuando se deposita en la cuenta del proveedor radicada en alguna entidad financiera).

Ver Anexo IX donde se utilizaron cheques de terceros a través de la cuenta Valores en Cartera para generar la Orden de Pago de la cancelación del saldo con el proveedor Cargas Minerales.

## **VI.6. Documentación**

El encargado de Compras ha facilitado información sobre la documentación/formularios utilizados de la siguiente manera:

- i. El sector usuario manifiesta la necesidad de insumos al sector compras de manera manual (planilla de Excel):
  - a. Original: en formato físico para Compras.
  - b. Duplicado: en formato digital para Producción.
- ii. Compras, una vez autorizada la realización de la compra, envía pedidos de cotizaciones a los proveedores potenciales, una copia para cada proveedor.

- iii. Cada proveedor consulta su lista de precios y emite la Cotización por duplicado.
  - a. Original: Departamento compras Vermol.
  - b. Duplicado: uso interno del departamento de ventas del vendedor.
- iv. Compras recibe las cotizaciones, selecciona el proveedor y emite la Orden de Compra en una sola copia:
  - a. Original: para Compras y se envía por fax o mail. El acuse de recibo se guarda abrochado a la orden de compra + la cotización.
- v. El proveedor confecciona el Remito por triplicado:
  - a. Original: para el cliente Vermol - Compras
  - b. Duplicado: para el transporte
  - c. Triplicado: para el proveedor
- vi. Almacenes recibe la mercadería, controla cantidades y firma el Remito para dejar constancia de su conformidad.
- vii. El proveedor confecciona la factura por (duplicado, triplicado, cuadruplicado, etc):
  - a. Original: para Compras.
  - b. Duplicado: para el proveedor
- viii. Cuentas por Pagar elabora la Orden de Pago al proveedor para cancelar saldos por duplicado:
  - a. Original: Proveedor.
  - b. Duplicado: para uso interno del sector y archivo finanzas (tesorería).

## **VI.7. Objetivos del Control Interno**

### 1) Eficacia y eficiencia en las operaciones:

De acuerdo a lo contestado en el cuestionario desarrollado al final del trabajo como Anexo III realizado al encargado de Compras de la empresa, esta eficacia en las operaciones es conseguida ya que los objetivos operativos y productivos definidos por la Dirección de la empresa para el área de compras (enumerados en el punto VI.2) son alcanzados y conocidos por la misma.

Por otro lado, existe deficiencia en cuanto a la protección del stock, ya que si bien las existencias están debidamente almacenadas (en un galpón techado,



cargadas sobres palets y a su vez estos sobre racks para permitir el acceso directo a cada uno de ellos sin necesidad de mover otro), no están bien protegidas ya que no existe un guarda o un encargado de almacenes que resguarde y verifique que se ha obtenido la autorización correspondiente para los movimientos de bienes. Los pedidos son controlados solo por el jefe de expedición, por lo tanto no se realiza un análisis de inventarios, rezagos y devoluciones que disminuyan riesgos en pérdida de recursos.

Por último, para finalizar éste objetivo, las disposiciones empresariales que se adoptan periódicamente, respaldadas por la gerencia de Vermol, brindan eficiencia para las operaciones. Lo que se busca constantemente en las operaciones y decisiones diarias es adaptarse al mercado, maximizando los recursos y minimizando los costos. Se logra negociando con los proveedores bajos montos para los insumos y ofreciendo buenos precios para el consumidor, ya que se trata de un rubro con grandes competidores y clientes de pequeñas dimensiones (como ferreterías) y de grandes dimensiones (como hipermercados). Para cada uno de ellos es necesario ofrecer diferentes líneas de productos dependiendo el mercado al que va dirigido. Para ello se analizaron tres parámetros consignados en el Informe COSO como medidas de eficiencia:

- Venta de productos a precios demasiados bajos: se obtuvo de la encuesta que si bien existe dentro de la gama de productos de Vermol una línea Económica que ofrece precios bajos (que completa el segmento con Medios y Premium), es con el objetivo de entrar en el mercado de grandes superficies, ya que los clientes de ese canal, hipermercados por ejemplo, demandan un producto de gran volumen a bajo precio. Por ello la decisión de incluir en la gama de productos de Vermol tres diferentes líneas es eficiente, en cuanto que fue pensada como una estrategia de mercadeo dirigida a diferentes grupos de consumidos adaptándose a cada una de sus necesidades.
- Concesión de créditos a terceros de forma arriesgada: se informa desde el área de Cuentas Corrientes que existe un gran análisis crediticio donde se verifica mediante un formulario por cada cliente los cheques en cartera

que mantienen, las notas de débito emitidas para cada uno de ellos especialmente por cheques rechazados, el consumo mensual, entre otros. Por lo tanto, es eficiente el manejo y control que se produce desde esta área con el objetivo de no tropezar con grandes riesgos crediticios que pongan en desequilibrio el flujo financiero de la empresa.

- El incurrir, generalmente, en situaciones operativas imprevistas: las diversas áreas suelen tropezar con contingencias, como pagos urgentes, cheques rechazados por montos altos con los cuales se contaba para cancelar deudas operativas, necesidades de materias primas urgentes o ciertas políticas adoptadas por el área RRHH. Pero todas ellas, informa el encargado de Compras, son resueltas de manera eficiente día a día en la gestión administrativa con la participación muy activa de la dirección de la empresa, considerando principalmente las necesidades de los clientes, las exigencias de los proveedores y la satisfacción de los empleados.

2) Fiabilidad de la información financiera: este objetivo no se cumple de manera totalmente fiable, ya que si bien los estados financieros son preparados por un contador (brinda asesoría externa a la empresa y es considerado muy calificado por la Dirección), no existe una auditoría externa e independiente que emita un informe sobre la razonabilidad de la información financiera. Dos casos importantes detectados para aseverar sobre la inexactitud en la fiabilidad de la información financiera que surge de la contabilidad son: 1) en el supuesto de robo o pérdida de productos o insumos, estos no son registrados en la contabilidad de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, ya que no existe un análisis de inventarios para determinar faltantes, robos, scraps, roturas o pérdidas, y 2) la mercadería se registra cuando se recibe la factura del proveedor y no cuando se produce la tradición de la cosa (la efectiva recepción de la mercadería con el remito correspondiente como documento respaldatorio).

3) Cumplimiento de las leyes y normas aplicables a la empresa:

*Leyes societarias:*

Cumplimiento de lo que establece la Ley de Sociedades Comerciales N°19550

para la Sociedad Anónima en cuanto a la inscripción del Contrato o Estatuto Social en el Registro Público de Comercio y Registro Público de Personas Jurídicas. La sociedad fue registrada bajo la denominación de Centro Pint S.A. en el año 2011.

*Leyes laborales:*

La jornada laboral cumple con lo estipulado en la ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 de 44 horas semanales (la ley permite hasta 48 horas) con dos días de descanso (fin de semana), vacaciones, salario mayor al mínimo vital y móvil, SAC e inscripción en el Sistema Único de Seguridad Social para los empleados en relación de dependencia (SUSS: régimen previsional, asignaciones y subsidios familiares, obra social, seguro de riesgos de trabajo ART Prevención y seguro de desempleo). La compañía pertenece al sindicato de UPFPARA (Unión Personal Fabricadores de Pintura y Afines de la República Argentina).

*Leyes impositivas:*

Se verifica el efectivo cumplimiento de:

Inscripción en AFIP en el Impuesto a las Ganancias, Ganancia Mínima Presunta e Impuesto al Valor Agregado.

Inscripción en la Dirección de Rentas para tributar Ingresos Brutos - Convenio Multilateral.

*Leyes comerciales y operativas:*

Trámite de habilitación municipal ante la Subdirección de Habilitación de Negocios otorgada por la municipalidad de Córdoba.

Propiedad de la marca VERMOL otorgada por el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual en el año 2004.

Cumplimiento de la legislación que regula la utilización del plomo.

Se da efectivo cumplimiento a medidas de seguridad e higiene: seguridad de extintores, ruidos, vibraciones, polvos, gases, elementos sujetos a presión, primeros auxilios, uso de herramientas e instalaciones eléctricas.

No se cumple con las normas establecidas para la conservación del medio ambiente en cuanto al transporte de residuos ya que no existe una planta de afluentes para arrojar rezagos de pinturas, por ejemplo.

## VI.8. Elementos del Control Interno

### ▪ **Entorno de control:**

*Integridad y valores éticos:* Desde la dirección de la empresa o desde el área de RRHH no existen códigos de conducta, sí se ponen en práctica circulares internas anuales que consideran las prácticas empresariales de general aceptación, los conflictos de intereses o los niveles esperados de comportamiento ético y moral. Estos son aceptados de forma implícita por todos los empleados. Las acciones disciplinarias que se toman en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos o ante violaciones de comportamientos son comunicadas mediante apercibimientos. Ante sucesivos apercibimientos la empresa aplica medidas correctivas como el suspenso de los empleados.

Por otro lado, se afirma desde el personal que no existe presión para cumplir con objetivos de rendimiento poco realistas ni tampoco la remuneración se apoya en la consecución de dichos objetivos de rendimiento.

*Compromiso de competencia profesional:* Desde la dirección de la empresa existen descripciones formales e informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos, teniendo en cuenta hasta qué grado los individuos deben ejercer su propio juicio.

*Consejo de administración y comité de auditoría:* En la compañía no existe un consejo de administración o un comité de auditoría debido a la pequeña infraestructura organizativa. Sí existe un contador que cumple un papel muy importante en la detección de anomalías en el balance que son analizadas en reuniones con la dirección de la empresa y las áreas intervinientes. Estas reuniones solo se realizan ante la necesaria oportunidad de la presentación de un problema, no existe prefijado la celebración de estas de manera frecuente. Por otro lado, afirman que no existe un control sobre la determinación de las remuneraciones de ejecutivos, su nombramiento y cese ya que son los mismos dueños quienes ejercen los altos cargos en la empresa.

*La filosofía de dirección y el estilo de gestión:* El estilo de gestión adoptado por Vermol Pinturas es del tipo prudente ya que no suele emprender grandes riesgos, ni se analizan oportunidades de operaciones que conlleven beneficios potenciales asumiendo grandes riesgos. También demuestran la misma actitud ante la rotación de empleados claves, lo

cual no se practica, y ante la presentación de la información financiera, ya que esto es delegado totalmente en manos del contador, quien utiliza solo su propio juicio para realizar estimaciones contables por ejemplo y estas a su vez no son controladas por ningún auditor.

*Estructura organizativa:* La estructura organizativa de la empresa es apropiada ya que refleja capacidad para suministrar el flujo necesario de información hacia los niveles superiores e inferiores y entre todas las actividades empresariales. Por otro lado, no se puede afirmar con certeza que los directivos sean los adecuados y posean los conocimientos y experiencia para cubrir las responsabilidades de sus puestos ya que son los mismos dueños quienes dirigen la compañía y no fueron asignados por calificación, sino por sucesión de los padres emprendedores a los hijos. Un rasgo de esto es que los ejecutivos son muy flexibles para delegar decisiones y ejercen poco control ante el desconocimiento en ciertas áreas de la empresa.

*Asignación de autoridad y responsabilidad:* Desde la dirección de la empresa, no se impulsa al personal, tanto a nivel individual ni como equipo, para abordar temas o solucionar problemas, solo se exige realizar las tareas necesarias para mantener la empresa en marcha día a día. Ante la presentación de análisis y técnicas para mejorar aspectos puntuales en algún área, la gerencia no ha demostrado interés en destinar recursos para accionarlas.

*Políticas y prácticas de recursos humanos:* No existen desde la dirección de la empresa ni desde el área de RRHH políticas y procedimientos existentes para la contratación, formación y promoción de empleados que aseguren el desarrollo profesional, debido a las dimensiones de la compañía y a que cada área está compuesta por una sola persona, por lo tanto la única posibilidad de promoción sería la alta gerencia que es ocupada por los dueños de la empresa. Sí se afirma que se informa a los empleados de manera informal cuáles son sus responsabilidades y qué se espera de ellos, pero no se ejerce una supervisión por medio de reuniones periódicas con el personal para revisar su rendimiento profesional y proponer medidas para mejorarlo.

▪ **Evaluación de los riesgos:**

*Objetivos globales de la entidad:* El entrevistado afirma que la dirección no ha establecido objetivos globales comunicados a los empleados diferenciados de objetivos

genéricos que podrían aplicarse a cualquier entidad. Tampoco existen un plan estratégico ni un plan de negocios, ni se tiene previsto la asignación de recursos para llevarlos a cabo en algún momento, ya que no está dentro de las prioridades de la dirección de la empresa.

*Objetivos específicos para cada actividad:* Sí existe una coherencia de los objetivos específicos para cada área entre sí, afirman que se complementan y apoyan mutuamente ante actividades y situaciones operativas importantes.

*Riesgos:* Se afirma que existen muy pocos mecanismos para identificar riesgos derivados de fuentes externas. Por ejemplo, los cambios tecnológicos no son considerados por la dirección de la empresa para reestructurarse sistemáticamente ya que la versión de Tango utilizada no se actualiza desde hace 10 años, y por otro lado, a principios del año 2012, ante el aviso de una posible gran restricción a las importaciones, el encargado de Compras planteó stockearse en gran volumen de uno de los insumos principales, el dióxido de titanio, que se adquiere a una empresa rosarina que a su vez lo importa, pero la dirección de la empresa no demostró interés en considerar la operación.

*Gestión del cambio:* Los acontecimientos o cambios son tratados por medio de reuniones de la dirección con el contador, pero no se realiza un análisis profundo de riesgos.

*Cambio en el entorno de las operaciones:* Si bien no se realiza una investigación de mercado, el área comercial se mantiene actualizada de las nuevas necesidades de los clientes por medio de sugerencias recogidas por los viajantes encargados de las ventas y comunicadas en reuniones realizadas cada 4 meses aproximadamente con ellos.

*Sistemas de información nuevos o modificados:* Informa el personal que no existen mecanismos para evaluar el impacto de nuevos sistemas. Por ejemplo, no se adquiere otro software de gestión porque no se ha realizado aún algún análisis profundo de si traería beneficios a la gestión o no, ya que no se encuentra dentro de las prioridades de la empresa.

*Crecimiento rápido:* No se consideran aumentos en la capacidad del sistema utilizado en la empresa para poder tratar volúmenes crecientes de información. El esqueleto del software es el mismo que hace 10 años, sí se hicieron cambios en el hardware del

equipamiento.

*Nuevas tecnologías:* Como una iniciativa de la dirección, no se recopila información sobre avances tecnológicos ni se efectúa un seguimiento de las nuevas tecnologías o aplicaciones desarrolladas por la competencia. El sistema informático está a cargo de un responsable de sistemas como asesor externo que asiste a la empresa una vez por semana dos horas aproximadamente y verifica que el equipamiento se encuentre en orden.

▪ **Actividades de control:**

No están establecidas actividades de control en manuales de procedimientos. Estas son llevadas a cabo por el contador en base a su propio juicio sobre las prioridades a controlar. Algunas de las actividades principales de control que aplica son el volumen monetario de emisión de cheques propios, saldos de proveedores y de impuestos.

▪ **Información y comunicación:**

*Información:* En la compañía no están establecidos mecanismos para conseguir información externa sobre programas de competidores por ejemplo, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos que posibiliten reacciones rápidas ante factores económicos y comerciales y los asuntos de control. Si se realiza un relevamiento de las sugerencias recogidas por los viajantes sobre la satisfacción del cliente, como se había mencionado en otro punto anterior, y se suministra información interna a los empleados con detalle para permitirles cumplir con sus responsabilidades.

*Comunicación:* Se informa desde el personal que las vías de comunicación hacia ellos para comunicar tareas y responsabilidades, ya sean formales o informales, son suficientes para cumplir con los objetivos que dispone la empresa, por lo tanto no tienen alcance hasta las actividades de control. Tampoco existen mecanismos para que los empleados puedan aportar recomendaciones sobre cómo mejorar la productividad, la calidad y otro tipo de mejoras similares, sí se dedica el tiempo para ser planteadas ante la movilización de un empleado, pero en su mayoría luego no son consideradas por falta de recursos y prioridades. Por otro lado, si se percibe una comunicación adecuada entre todas las áreas de la empresa, en especial entre las actividades de compras y producción ya que coordinan de manera habitual tareas relacionadas con el presupuesto analizado

de manera trimestral, los aprovisionamientos y tiempos de llegada, entre otros.

▪ **Supervisión:**

*Supervisión continuada:* En el transcurso normal de las operaciones se ejerce alguna supervisión de gestión por medio del encargado del área de Ventas, que a su vez compone la Gerencia General, hacia el sector de Producción y Laboratorio. El contador, encargado de la preparación de la información financiera, ejecuta el control de las áreas de Compras, Tesorería y Cuentas por pagar.

*Evaluaciones puntuales:* No se lleva a cabo un examen sobre el sistema de control interno porque las actividades de control, como se había mencionado anteriormente, no se encuentran definidas. Por lo tanto, estos elementos no pueden ser evaluados.

*Comunicación de las deficiencias de control interno:* Al no poseer de manera precisa actividades de control interno, no se pueden identificar claramente deficiencias. Sí, como se había mencionado anteriormente, el contador realiza controles sobre anomalías detectadas sobre números en el balance, las cuáles son debidamente presentadas y analizadas en conjunto con la alta dirección.

## **VI.9. Controles típicos**

Con base en el material del “Manual de Auditoría”, Informe N° 5 (Antonio Lattuca y Cayetano Mora, Décima Edición, 2004) y de la información obtenida de las preguntas y respuestas del Anexo II “Cuestionario General Sector Compras”, del anexo III “Cuestionario de Control Interno Sector Compras” y de una evaluación del área en estudio, se relevaron datos para analizar el funcionamiento de los controles típicos del rubro bajo estudio.

### **❖ Segregación de funciones**

La segregación de funciones implica que ninguna persona o departamento debe manejar todos los aspectos o fases de una misma transacción, desde el comienzo hasta el final. Este control tiene la finalidad de prevenir errores o irregularidades de personas que se halles en posiciones de poder y se vean tentadas de cometer un desfalco y ocultar su acción por medio de la falsificación de documentos, actuando de manera individual o confabulándose con otros miembros de la organización.



De la evaluación del sector, se puede afirmar:

- Que la persona que genera las órdenes de compra, también las autoriza, dos funciones incompatibles para la tarea de aprovisionamiento. Esto es así porque entonces no habría posibilidad de detectar que las compras que se realizan son correctas, como así también que las cantidades son adecuadas, si el proveedor ha sido el más considerado, si se pidió algo que realmente se necesita o si los precios acordados son apropiados.
- Que la persona que genera las órdenes de compra recibe las facturas de los proveedores y las aprueba. Las irregularidades que pudieren producirse en las compras, con su consecuente efecto en la facturación, no serían puestas de manifiesto por el encargado de Compras, ya que es la misma persona quien ejecuta la operación de compra y control de la misma.
- No existe separación entre autoridad y responsabilidad (ya que solo una persona compone la estructura de Compras) para procurar un equilibrio dentro de la estructura organizacional. Al evitar que los aspectos fundamentales de una operación queden concentrados en una misma operación o sector, se reduce el riesgo de errores o actos ilícitos, y aumenta la posibilidad de que al producirse, puedan ser detectados.
- Por otro lado, Cuentas a Pagar está a cargo de la misma persona que maneja Tesorería, dos funciones claramente incompatibles por superposición de tareas que podrían ocasionar problemas en el sector. Esto es así porque quiere decir que el tesorero también se encarga de la confección y entrega de los cheques, corriendo el riesgo de que podría retenerlos para beneficio o uso propio, agregando además que también efectúa la registración emitiendo las órdenes de pago.

Cabe destacar que se encuentra claramente separada la función de Compras con la de custodia de bienes, a cargo de Almacenes, como así también la registración de facturas, a cargo de Cuentas por Pagar.

❖ **Autorización, correlatividad numérica y control de formularios**

De acuerdo a las respuestas obtenidas del Gerente de Compras en las preguntas 12 y 13 del anexo V, no se utilizan pedidos de autorizaciones para realizar operaciones, salvo para proyectos de gastos grandes y las ordenes de compras no están pre numeradas.

De la evaluación del sector, se puede afirmar:

- Considerando que sólo se utiliza el mecanismo de autorización para proyectos de gastos grandes, en realidad esto en sí no funciona como una autorización, sino una decisión a cargo exclusivamente de la Gerencia General, dando mínima participación a Compras solo para concretar envío de materiales a proveedores, dejando de lado el análisis que podría aportar el sector experto para considerar conveniente o no la ejecución del gasto. De hecho en 2011 se decidió la construcción de un galpón de 1000m<sup>2</sup> que se encuentra al 70% de la capacidad instalada (se acrecentará cuando se disponga la realización de un contra piso que aumentará la cantidad de stock de materias primas y envases que se pueden almacenar allí), y además, se encuentra paralizada la obra de amplias oficinas administrativas, siendo que los empleados abocados a esas tareas no son más de 10. Por otro lado, desde el año 2007 se encuentra sin poner en marcha una nueva maquinaria, que se adquirió sin considerar que no había lugar para instalarla y que los costos de montarla son muy altos. Además, si bien es una máquina que genera alta producción y eficiencia al proceso productivo de pinturas, no hay armonía entre éste beneficio y la cantidad de productos vendidos.
- Por otro lado, si bien en la Orden de Compra (ver anexo VIII) figura la autorización de los miembros del directivo para realizar las operaciones de acuerdo dos rangos de montos, en la realidad esta autorización no se cumple, queda a criterio del encargado de compras de aprobar o no la erogación de la compra, cualquiera sea el monto.
- Las órdenes de compra no están pre numeradas de imprenta, ya que son generadas por el encargado de compras por medio de Excel. Esto es consecuencia de que el módulo Compras no está incorporado al sistema Tango que utiliza la empresa. Sí se enumeran al momento de generarse en las planillas

de Excel (ver anexo VIII) ya que el encargado de Compras mantiene una correlatividad para su control.

- Por otro lado, no recibe Cuentas por Pagar las facturas directamente del proveedor. Compras es quien las recibe, las controla con el remito y la orden de compra y realiza la conversión en pesos de las facturas en dólares. Algunos proveedores entregan o envían la factura físicamente, otros por correo electrónico.

Se tomaron como referencia tres facturas de compras de materias primas de Junio de 2012: Akzo Nobel (resina), Crilen (emulsión) y Florek (envases plásticos). Se observa que los saldos de las tres facturas coinciden con el remito correspondiente y la orden de compra. A su vez, el precio facturado por el proveedor también coincide con el listado de precios mensual que mantiene el encargado de compras.

- Por último, no existen informes de recepción. Si surge la necesidad de dejar constancia de alguna observación sobre la mercadería recibida se deja asentado sobre el remito. Almacenes controla cantidades, y en caso de detectar algún faltante o bien defectuoso, informa a Compras, y este gestiona las devoluciones o los faltantes. Como no existe dicho formulario, no pueden enviarse copias a Contaduría o al sector solicitante, sólo se informan las variaciones presupuestarias de los diez principales insumos, pero claro está que esto puede o no deberse a volúmenes de unidades faltantes o devoluciones.

#### ❖ Políticas definidas para Gestión de Compras

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las distintas entrevistas al encargado del sector, no existen políticas definidas para determinar punto de pedido ni volúmenes de compra.

De la evaluación del área se puede afirmar que:

- El software de gestión que utiliza la empresa es quién no permite tener estos controles de punto de pedido, mínimos, máximos, volúmenes, entre otros, porque dentro de este sistema de información no se incluye la función Compras.
- No existen seguros para bienes en tránsito. Sí los hay para los bienes en depósito, acción que la empresa considera muy importante mantener ya que los

productos que se conservan almacenados contienen alto riesgo porque son inflamables y representan gran cantidad de dinero para la organización. Por ejemplo en el mes de Mayo el stock (entre materias primas y productos terminados) ronda dos meses y medio de compras, y un mes aproximadamente de facturación de la empresa.

#### ❖ **Cotizaciones a proveedores**

De la evaluación del sector se puede afirmar que:

- Si bien el encargado del área expresa que antes de realizar una compra, en algunas ocasiones, se piden cotizaciones a proveedores (según el monto o volumen de compra, a juicio de Compras), en la práctica se puede advertir que esto no es así. Como resultado de un muestreo que se realizó sobre solicitudes de cotizaciones se verificó que no pudieron tomarse pedidos de cotizaciones ya que no existen. Sí se observó que el encargado de Compras analiza un listado que actualiza mensualmente con los precios de los 10 principales proveedores.

En caso del insumo más importante de la fabricación de pinturas, y de hecho, del componente que más peso tiene en el costo, el dióxido de titanio, se tiene en cuenta solo un proveedor. Para gastos pequeños, el encargado dice que no tiene sentido común malgastar tiempo operativo en pedir cotizaciones, por ejemplo pedir precios a distintas librerías para la compra de resma de papel, porque en realidad las diferencias van a ser mínimas o pocas significativas.

Con estas decisiones puede que la empresa esté pagando sobrepagos con respecto a productos de calidad similar.

#### ❖ **Control de cantidades y calidades recibidas e informes.**

El encargado del área en su respuesta expresa que las cantidades recibidas son controladas por almacenes y las calidades recibidas son controladas por el sector laboratorio.

De la evaluación del sector, se puede considerar que:

- Almacenes sólo recibe la mercadería y es quién controla nada más que cantidades (que el n° de unidades despachadas por el proveedor coincidan con el remito enviado por el mismo).
- Mientras esta mercadería es despachada, dado que demora algunas horas, laboratorio toma una muestra para analizar. De allí confecciona hojas técnicas de seguimiento de calidad que conserva en sus archivos. Esto se realiza para insumos como el dióxido de titanio, el aguarrás y las emulsiones.

#### ❖ **Registros individuales de proveedores**

El entrevistado informa que no existen dentro del software fichas individuales de proveedores, sino que estas son llevadas dentro de las planillas de Excel generadas por compras como si fueran una agenda con los datos del proveedor, condiciones de pago, precios, entre otros.

De la evaluación del sector se puede apreciar que:

- Estas fichas sí existen, y se encuentran debidamente actualizadas. Compras considera muy importante mantener organizada esta base de datos para la búsqueda rápida de ellos.
- Compras realiza una vez cada 6 meses aproximadamente las conciliaciones de los importes con los resúmenes de cuenta de los 5 principales proveedores por persona independiente, o vía telefónica o e-mail por ejemplo en muchas ocasiones. En caso de tener grandes diferencias en los saldos con algún proveedor se organizan reuniones para verificar la composición de los saldos.

**CARTA DE CONTROL  
INTERNO**

## VII. CARTA DE CONTROL INTERNO

Como resolución del presente trabajo, a continuación se adjunta la Carta de Control Interno en donde se detallan las debilidades de control del circuito Compras – Cuentas por Pagar encontradas, las posibles consecuencias y las recomendaciones a la Gerencia.

### Determinación de las fallas de control interno, implicancias o riesgos y recomendaciones.

| Nº   | Observaciones   | Implicancias o riesgos   |
|--|---|--|
| <i>A nivel de los elementos de Control Interno</i>   |   |  |
| 1  | La empresa no tiene un código de conducta formal. No obstante, existen circulares internas con las prácticas empresariales de general aceptación y niveles esperados de comportamiento ético y moral. | Ante un comportamiento indebido de alguna persona, no existen fundamentos sólidos para hacerle saber que contradice el código de conducta y que su actuación será reprendida mediante acciones correctivas formalmente descriptas. |
| <p><b>Recomendación:</b> <i>La empresa debiera confeccionar un código de conducta formal para transmitir con completa solidez que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos, ya que el código es un compromiso y una declaración de principios por escrito. La dirección debiera considerar la realización de un programa más planificado.</i></p> |   |  |
| 2  | No existen reuniones periódicas con la Gerencia General.  | Poca comunicación y planificación en la empresa, falta de trabajo en equipo para tomar decisiones en conjunto, solucionar problemas o intercambiar información.  |
| <p><b>Recomendación:</b> <i>Se podrían implementar reuniones semanales o quincenales con los directivos de la empresa para tratar resultados sobre la gestión cotidiana y resolver inquietudes del personal. Esto generaría muchos beneficios para la empresa y los empleados, agilizando el proceso de toma de decisiones y maximizando la productividad,</i></p>                                   |   |  |

*dando importancia a la iniciativa propuesta por los empleados sobre temas que rehúndan a toda la institución. Es una gran oportunidad para que el personal directivo revise el rendimiento profesional, realice reconocimientos a los empleados o proponga medidas para mejorarlo, y así el empleado aumentará sus expectativas hacia la empresa. La reunión implica interacción, colaboración, participación y objetivos bien definidos.*

|   |   |  |
|---|---|--|
| 3 | No existen reuniones periódicas de la Dirección con el contador de la empresa, sólo ante el surgimiento de un problema. | Poca comunicación y colaboración del contador en la solución de problemas operativos y administrativos cotidianos. |
|---|---|--|

**Recomendación:** *Organizar reuniones quincenales del contador con los encargados de las áreas de Compras, Cuentas por Pagar, Ventas, Producción y Tesorería para unificar criterios, tratar temas administrativos y operativos y recibir colaboración del juicio de este profesional. Además se podría discutir con este experto el control sobre la remuneración de los directivos.*

|   |   |  |
|---|---|--|
| 4 | Falta de interés por parte de la dirección en destinar recursos ante iniciativas del personal para mejorar algún aspecto de determinada área. | Poca motivación del personal para mejorar aspectos débiles en sus áreas y para realizar el trabajo en sí, ya que sus propuestas no son tenidas en cuentas. |
|---|---|--|

**Recomendación:** *Bajar y autorizar la toma de decisiones sobre aspectos específicos del área a sus encargados y considerar su juicio y análisis.*

|   |   |   |
|---|---|---|
| 5 | No se realizan evaluaciones de desempeño. | Falta de retroalimentación sobre el desempeño y comportamiento de cada empleado respecto de su puesto de trabajo. |
|---|---|---|

**Recomendación:** *Aplicar evaluaciones de desempeño anuales a los empleados para poner en valor sus actitudes, grado de dedicación, resultados y comportamientos en el desempeño de su función. La herramienta presenta una excelente interrelación entre la dirección de la empresa y el personal a cargo, generando una inmediata participación de ellos en los resultados de la empresa.*

*En el Anexo X se propone un modelo de evaluación de desempeño que podría ser*



*implementado con el propósito de ser contestado desde el compromiso de objetividad y responsabilidad por compañeros de trabajo y la dirección de la empresa entre sí, ponderando y discutiendo los resultados en tabulaciones.*

|   |   |   |
|---|---|---|
| 6 | La dirección no ha establecido objetivos globales comunicados a los empleados diferenciados de los objetivos específicos. | Falta de equilibrio y unificación de criterios en la toma de decisiones y obtención de las metas. |
|---|---|---|

**Recomendación:** *Establecer y discutir metas y objetivos globales en la organización para contribuir con la formulación de planes de corto, mediano y largo plazo que finalicen en una estructuración de un plan de negocios coordinado con las distintas áreas.*

|   |   |  |
|---|---|--|
| 7 | No existen mecanismos para identificar y prevenir riesgos derivados de fuentes externas como cambios tecnológicos, la competencia o el mercado. | Alta probabilidad de exponer la entidad a la materialización de riesgos relacionados con clientes, proveedores, competidores, cambios tecnológicos, cambios regulatorios, entre otros. A modo de ejemplo algunos riesgos externos pueden ser: monopolios, falta de compromiso de proveedores, falta de materias primas, inflación, devaluación y altas tasas de interés. |
|---|---|--|

**Recomendación:** *Implementar procedimientos para la identificación de riesgos empresariales como por ejemplo:*

- *Brainstorming: un grupo de empleados expone sus ideas o sensaciones de riesgo.*
- *Entrevistas: preparación de preguntas a diferentes responsables de la empresa para extraer sus preocupaciones.*
- *Workshops o talleres de trabajo: reunión de grupo de empleados para identificar los riesgos y evaluar su posible impacto en la empresa, dentro de un clima comfortable.*
- *Cuestionarios: enfocados a detectar las preocupaciones del personal sobre riesgos o amenazas que ellos perciben en su entorno operativo.*

- *Comparación con otras organizaciones: el benchmarking es la técnica empleado para compararse con otras organizaciones.*

*Para finalizar, una vez identificados aquellos posibles riesgos a los que se encuentra expuesto la sociedad se realiza la calificación y evaluación del riesgo para implementar controles destinados a minimizarlos.*

*Calificación del riesgo: se trata de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia (número de veces que el riesgo se ha presentado en un determinado tiempo o puede presentarse) y el impacto (magnitud de sus efectos) que puede causar la materialización del riesgo.*

*Se debe calificar cada uno de los riesgos de acuerdo a: Probabilidad Alta se califica con 3, Probabilidad Media con 2 y Probabilidad Baja con 1 de acuerdo al número de veces que se presenta o puede presentarse el riesgo. Y el impacto si es leve con 5, si es Moderado con 10 y si es catastrófico con 20.*

*Evaluación del riesgo: de la multiplicación de la probabilidad por el impacto podría surgir:*

- *Zona de Riesgo Aceptable – Calificación 5: su probabilidad es baja y su impacto es leve, lo cual permite a la entidad asumirlo o aceptarlo sin necesidad de tomar medidas urgentes de cambio.*
- *Zona de Riesgo Inaceptable – Calificación 60: su probabilidad es alta y su impacto catastrófico, se deberían implementar controles de prevención para esa actividad o transferir el riesgo si es posible a través de pólizas de seguros por ejemplo.*
- *Zona de Riesgo Tolerable o Moderado – Calificación entre 10 y 40: análisis de costo beneficio entre reducir el riesgo hasta la zona aceptable o asumirlo.*

|   |   |   |
|---|---|---|
| 8 | Falta de análisis y planificación para la adquisición de bienes de uso. | Maquinaria en desuso que genera costos operativos de mantenimiento. |
|---|---|---|

***Recomendación:*** *La implementación de un estudio de mercado anterior a la decisión de destinar recursos a la adquisición de infraestructura en bienes de capital dando prioridad a aquellas erogaciones necesarias para aumentar la productividad considerando un equilibrio entre el gasto y el uso que se le podría dar por ejemplo a una*

maquinaria.

|   |  |   |
|---|--|---|
| 9 | No están definidas ni establecidas formalmente actividades de control. | Mínima protección contra errores, fraudes y corrupción. Al no encontrarse conceptualizadas estas actividades de control, se torna imposible realizar evaluaciones puntuales sobre el sistema de control interno, y a su vez comunicar deficiencias encontradas en los exámenes a los empleados. |
|---|--|---|

**Recomendación:** *Confeccionar por parte del contador de la compañía un listado de aquellas actividades de control más importantes para la detección de errores o fraudes, y comunicarle a los empleados que serán implementadas para obtener su participación y cooperación en el cumplimiento de las mismas.*

*A continuación se ejemplifican algunas actividades de control que podrían ser aplicadas:*

- *Análisis efectuados por la dirección: los resultados obtenidos se analizan con los presupuestos, con el fin de evaluar y realizar un seguimiento de en qué medida se están alcanzando los objetivos.*
- *Gestión directa de funciones por actividades: los responsables de diversas funciones o actividades revisan los informes sobre los resultados logrados.*
- *Proceso de información: realización de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.*
- *Controles físicos: los más conocidos son los inventarios o recuentos físicos en los cuales se comprueba su existencia física con los registros de la compañía.*
- *Segregación de funciones: reparto de las tareas claves entre los empleados para que exista un control por oposición.*

*Con la definición de las actividades de control, el contador de la empresa podría realizar un examen sobre el sistema de control interno de la empresa con la necesaria oportunidad para identificar las deficiencias y tomar medidas correctivas en torno a ellas.*

***A nivel del circuito Compras – Cuentas por Pagar***

|  |  |   |
|--|--|---|
| 10   | No existe una adecuada rotación del personal para funciones claves de Compras.   | Alta probabilidad de que una persona se encuentre en condiciones de cometer u ocultar errores, irregularidades o fraudes en el transcurso normal de su trabajo.                                 |
| <p><b>Recomendación:</b> <i>Ya que una sola persona comprende el área de Compras, se podría implementar la rotación del personal con Cuentas por Pagar por ejemplo, y así mantener un adecuado control, no dejando todas las operaciones de aprovisionamiento a cargo siempre del mismo empleado, ya que dentro de estas tareas algunas resultan incompatibles para una misma persona, como por ejemplo la generación de órdenes de compra con la autorización de ellas, la recepción y control de facturas, entre otras. Un sector ajeno a Compras debiera autorizar las órdenes de compras y aprobar las facturas.</i></p> |  |   |
| 11   | El presupuesto de consumo solo tiene alcance a las materias primas.  | Falta de planificación para otras erogaciones de dinero importantes. Riesgo de contratar préstamos innecesarios y a precios poco competitivos por la urgencia en la realización de esos gastos. |
| <p><b>Recomendación:</b> <i>Se podría considerar elaborar un “Plan Anual de Compras” profundizando el presupuesto que se diseña actualmente junto con producción para materias primas, llegando al alcance también de materiales, gastos en infraestructura, maquinarias, laboratorio, RRHH, entre otros, resumiendo todo en un solo instrumento y estableciendo políticas de Compras para contrataciones.</i></p>   |  |   |
| 12   | No se realiza un análisis de cumplimiento del presupuesto de las principales materias primas, gastos en infraestructura, laboratorio, RRHH, entre otros. | Exceso de gastos o pago de sobrepagos en las compras como consecuencia de la deficiente elaboración del presupuesto y falta de análisis.  |
| <p><b>Recomendación:</b> <i>Luego de finalizar cada período, podría realizarse un pequeño análisis que resuma las actuaciones del departamento de compras para las contrataciones de las principales materias primas, considerando además de las causas en los excesos sobre</i></p>   |  |   |

*cantidades presupuestadas, algunos temas más subjetivos relativos a los proveedores, como por ejemplo realizar un listado de los proveedores más sobresalientes en el año que dieron cumplimiento en tiempo y forma, cuáles de ellos ofrecieron mejores condiciones de financiamiento, cómo se podrían negociar descuentos para reducir costos, entre otros temas.*

|    |   |  |
|----|---|--|
| 13 | Compras y Producción no tienen participación dentro del software de Gestión Sistema Tango por decisión de la dirección de la empresa. | Capacidad insuficiente del sistema informático como por ejemplo en la inexistencia de mínimos y máximos, no registración de remitos, no análisis de conteo de inventarios, faltantes o roturas, y superposición de funciones claves. |
|----|---|--|

**Recomendación:** *Se podría considerar la posibilidad de estudiar la implementación de otro software de gestión que incluya Producción y Compras, invertir en la compra de un software diseñado para Vermol o actualizar el Tango utilizado. De esta manera, el sistema podría permitir tener más controles como:*

- *la existencia de mínimos y máximos,*
- *base de datos apropiadas de proveedores dentro del sistema,*
- *la registración por parte de Compras de remitos,*
- *que sea Compras quien contabilice las facturas en vez de que sea realizado por Cuentas por Pagar para procurar segregación de funciones,*
- *conteo de insumos defectuosos o faltantes,*
- *entre otros beneficios.*

|    |   |                                |
|----|---|--------------------------------|
| 14 | Almacenes recibe y custodia la mercadería | Posible sustracción de bienes. |
|----|---|--------------------------------|

**Recomendación:** *Asignar la supervisión y cotejo de manera semanal a una persona ajena a Almacenes, como por ejemplo el encargado de Laboratorio o Cuentas Corrientes, el inventario físico de entradas y salidas de mercaderías, y analizar las causas de las diferencias que pudieran existir entre este y los registros contables.*

|    |                                  |                                      |
|----|----------------------------------|--------------------------------------|
| 15 | Compras no registra los remitos. | Posible pérdida de la información de |
|----|----------------------------------|--------------------------------------|

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | Producción los registra en un cuaderno.  | recepción.   |
| <p><b>Recomendación:</b> <i>Compras es quien debiera registrar los remitos para un correcto funcionamiento del sistema de control interno. Con la implementación del módulo de Compras en el sistema tango, el responsable podría realizar esta tarea.</i></p>  |  |  |
| 16  | No existen notas de recepción.   | Falta de constancia del recuento físico realizado al recibir la mercadería y la verificación de que las existencias entregadas por el proveedor cumplen con las características estipuladas en la orden de compra.   |
| <p><b>Recomendación:</b> <i>Confección de notas de recepción de insumos pre numeradas por imprenta, para permitir una mayor organización para el sector de Compras. Con esto podría controlarse su correlatividad numérica y dar participación a Cuentas por Pagar por medio de una copia para un adecuado funcionamiento del sistema. Es el único documento que queda como evidencia formal de la entrega correcta del material.</i></p> |  |  |
| 17  | No se preparan informes de control de calidad. Laboratorio toma muestras sólo para algunos insumos e informa, pero de ello no surgen informes. | No se descubran o no se informen adecuadamente los problemas de calidad durante el proceso de producción y se incurran en desperdicios de materiales.  |
| <p><b>Recomendación:</b> <i>Preparar formularios de control de calidad, pre numerados de imprenta, controlando su correlatividad numérica, facilitando el análisis de ellos y la confección de informes para dejar registros. Implementación de un índice de productos defectuosos = <math>(\text{Total defectuosos} / \text{Total de producción}) \times 100\%</math>.</i></p>   |  |  |
| 18  | No se realiza un análisis de inventarios.  | La carencia de información relevante y oportuna lleva a la empresa a acumular insumos, productos de reventa y productos finales en una cantidad y proporción superior a la necesaria. Además también podrían acumularse altos niveles de desperdicios, lo que genera altos costos de |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | operación, o niveles inadecuados, que imposibiliten hacer frente rápidamente a las demandas de ventas y producción.  |
| <p><b>Recomendación:</b> Establecimiento de políticas de inventarios a ser cumplidas que tengan como objetivo garantizar el flujo material con la calidad requerida, en el lugar y momentos oportunos y con los mínimos costos, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión en inventarios, satisfaciendo las necesidades del mercado.</li> <li>✓ Reducir al máximo el mantenimiento de inventarios inmovilizado sin afectar a ventas ni producción.</li> <li>✓ Obtener el máximo financiamiento a través de los proveedores.</li> <li>✓ Mantener las existencias mediante una administración eficiente.</li> <li>✓ Aplicar políticas de stocks como punto de pedido, máximo y mínimo.</li> <li>✓ Vigilar la exposición de los inventarios ante la inflación y la devaluación.</li> </ul> |  |  |
| 19  | La persona que genera las órdenes de compra, también las autoriza. | Dos funciones incompatibles para las tareas de aprovisionamiento porque entonces no habría posibilidad de detectar que las compras que se realizan son correctas, como así también que las cantidades son las adecuadas, si el proveedor ha sido el más considerado, si se pidió algo que realmente se necesita o si los precios acordados son apropiados. |
| <p><b>Recomendación:</b> Asignar la tarea de autorización de compras a una persona ajena, como por ejemplo el encargado de ventas, para no incurrir en la contratación de personal.</p>   |  |  |
| 20  | No se piden cotizaciones a proveedores.                            | Incurrir en sobrepagos para la obtención de los insumos y materiales o en bajos niveles de calidad en comparación a productos ofrecidos por proveedores  |

|   |               |
|---|---------------|
|   | alternativos. |
| <p><b>Recomendación:</b> Establecer políticas de cotizaciones formalmente escritas basadas en categorías a seguir, teniendo en cuenta para ello el monto estimado que se debería erogar. Comparar minuciosamente precio y calidad, y archivarlas de forma ordenada. De estas consultas podrían surgir por parte de los vendedores beneficios o descuentos con el objetivo de convertirse en el proveedor principal de ciertos gastos cotidianos de la empresa.</p> <p>Además se debería actualizar el rango de empleados que autorizan los desembolsos y los medios de pago utilizados para ello.</p> <p>A continuación, se recomienda una política de cotizaciones, autorizaciones y medios de pagos que podría adoptar la empresa para realizar sus compras:</p> <p><b>Compras iguales o inferiores a \$500:</b></p> <p><i>Cotizaciones:</i> Contratación directa al proveedor seleccionado o indicado por el jefe técnico, el encargado del laboratorio o de compras.</p> <p><i>Autorización:</i> Encargado de compras.</p> <p><i>Medio de pago:</i> Fondo fijo o caja chica.</p> <p><b>Compras superiores a \$500 e inferiores o iguales a \$5000:</b></p> <p><i>Cotizaciones:</i> Solicitar vía e-mail (sin costo) o cualquier otro medio 3 pedidos de cotizaciones a los proveedores sugeridos por el jefe técnico, el encargado de laboratorio o de compras.</p> <p><i>Autorización:</i> Encargado de compras.</p> <p><i>Medio de pago:</i> Cheques propios o de terceros o MEP (Medios Electrónicos de Pago: Se confecciona una nota escrita firmada al banco, la cual generalmente se anticipa por medio de un e-mail, para que transfieran dinero de la cuenta de la empresa a la cuenta del proveedor, sin la participación de cheques).</p> <p><b>Compras superiores a \$5000:</b></p> <p><i>Cotizaciones:</i> Solicitar vía e-mail (sin costo) o cualquier otro medio 3 o más pedidos de cotizaciones a los proveedores sugeridos por el jefe técnico, el encargado de laboratorio o de compras.</p> |               |



*Autorización: Encargado de compras y gerente general.*

*Medio de pago: Cheques propios o de terceros o MEP (Medios Electrónicos de Pago: Se confecciona una nota escrita firmada al banco, la cual generalmente se anticipa por medio de un e-mail, para que transfieran dinero de la cuenta de la empresa a la cuenta del proveedor, sin la participación de cheques).*

|    |  |  |
|----|--|--|
| 21 | No existen seguros para bienes en tránsito | Pérdida monetaria irreparable ante un eventual accidente del expreso o camión que lleva la mercadería o robo de la misma, entre otros. |
|----|--|--|

***Recomendación:*** *Reconsiderar el destino de recursos para la contratación de un seguro para bienes en tránsito que posibilitaría recibir alguna indemnización por los daños causados, aminorando el costo de pérdida relacionada con el siniestro.*

|    |   |   |
|----|---|---|
| 22 | Las compras son registradas cuando se recibe la factura del proveedor, no cuando se produce la tradición de los bienes o finalización de los servicios, para conocer exactamente el importe de las Compras. | Falta de reconocimiento oportuno de las Compras. Durante un lapso de tiempo (hasta la recepción de la factura) habría en existencia mercaderías que todavía no fueron registradas. Por lo tanto, el inventario no reflejaría la cantidad real en stock. |
|----|---|---|

***Recomendación:*** *Se recomienda ingresar la mercadería al sistema en el momento que se reciben, teniendo como documentación respaldatoria el remito, ya que algunos proveedores tardan muchos días en enviar la factura, y entre el ingreso real de la mercadería y la recepción de dicho documento se produce un desfase en la registración de las compras que ocasionaría contrariedades para la contabilidad.*

|    |  |  |
|----|--|--|
| 23 | No existe una red de incendios en ninguno de los dos galpones. | Inadecuada seguridad física para las mercaderías en stock, ya que dentro de los insumos que Vermol almacena, algunos son altamente inflamables o con alto grado de combustión. |
|----|--|--|

***Recomendación:*** *Considerar el tendido de una red de incendio en los dos galpones*

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p><i>utilizados por la fábrica, para minimizar el riesgo de pérdida de bienes ante la posible ocurrencia del mismo.</i></p>  |  |  |
| 24  | <p>Falta de documentación ante movimientos o transferencias al almacén y desde almacén.</p>  | <p>Información incompleta o inexacta sobre los materiales transferidos desde almacén a producción y de allí a productos terminados.</p>                      |
| <p><b>Recomendación:</b> <i>Todas las transferencias deben ir acompañadas de la documentación correspondiente; el personal de almacenes debería verificar las cantidades de MP, PP y PT despachadas y recibidas.</i></p>  |  |  |
| 25  | <p>Cuentas por Pagar está a cargo de Tesorería: la misma persona autoriza y confecciona la orden de pago a un proveedor y firma también el cheque para saldar la cuenta.</p> | <p>Con ambas funciones, el empleado puede autorizarse los pagos a sí mismos y firmar luego los cheques desviando los fondos para beneficio o uso propio.</p> |
| <p><b>Recomendación:</b> <i>Una persona ajena al encargado de Cuentas por Pagar debiera manejar tesorería para mantener correcta la segregación de funciones que permite un buen funcionamiento del sistema de control interno. Como el área de Tesorería se encuentra compuesta por dos personas (uno de ellos trabaja jornada completa y el otro medio tiempo), debiera implementarse una división de funciones. El empleado de medio tiempo podría encargarse de Cuentas por Pagar, ya que son de menor cantidad las tareas que se llevan a cabo. Y el que cumple jornada completa, tomar exclusivamente el área de Tesorería. Así se cumpliría de manera correcta la segregación de funciones del que dispone un buen sistema de control interno.</i></p> |  |  |
| 26  | <p>Archivo de facturas y órdenes de pago de operaciones de corto plazo desordenado.</p>  | <p>Dificultad para la consulta rápida de comprobantes en caso de necesitarse, por ejemplo ante diferencias determinadas en saldos con proveedores.</p>       |
| <p><b>Recomendación:</b> <i>Actualizar el archivo de las operaciones de corto plazo de manera inmediata en la misma forma que se mantienen muy bien ordenados los de años anteriores (carpetas con rótulos, ordenados de forma cronológica y por comprobantes).</i></p>   |  |  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| 27  | Falta de análisis de los resultados obtenidos de los indicadores de rendimiento de Compras.  | Falta de medición de los costos con los beneficios percibidos.   |
| <p><b>Recomendación:</b> <i>Ante la obtención del resultado de los indicadores que se llevan a cabo en la empresa, se debiera confeccionar un pequeño informe para verificar que el proceso que se sigue está en acuerdo con lo planificado. Se puede utilizar esta información para mejorar procedimientos o reconsiderar la implementación de ellos.</i></p>  |  |  |
| 28  | En las órdenes de compra figura la autorización de los miembros del directivo para realizar las operaciones de acuerdo a dos rangos de montos, pero se encontró que no se cumplen. | Falta de actualización en los formularios utilizados ante reconsideraciones sobre niveles de autorización. |
| <p><b>Recomendación:</b> <i>Reconsiderar que no es necesario en todos los niveles de erogaciones la autorización de los directivos para gastos en materias primas y materiales para el proceso productivo. Se debería actualizar la planilla de Excel utilizada para la confección de la orden de compra, reemplazando esos ítems a montos más reales y razonables de acuerdo a la economía actual, que justifiquen el movimiento de documentación a directivos, como por ejemplo \$5000. Además se deberían establecer normas concretas y definitivas de autorizaciones, utilización y control de órdenes de compra. Se amplió este punto en el ítem 20 de esta carta juntamente con la política de cotizaciones y medios de pago.</i></p> |  |  |
| 29  | Conciliación de importes en sistema con los saldos registrados por los proveedores una vez cada 6 meses.   | Posible surgimiento de diferencias entre saldos de facturas antiguas que no fueron detectadas a tiempo.    |
| <p><b>Recomendación:</b> <i>Aumentar este control a una vez por mes, para detectar anomalías en las registraciones en tiempo oportuno para la solución de problemas que lleven a mantener relaciones sólidas, confiables y duraderas con los proveedores.</i></p>   |  |  |

# CONCLUSIONES

## **VIII. CONCLUSIONES**

De acuerdo al análisis y a la evaluación realizada para la presentación de este Trabajo Final de Graduación, se procede a concluir y afirmar la existencia de deficiencias en el Sistema de Control Interno del circuito Compras – Cuentas por Pagar de la empresa Vermol Pinturas S.A.

De allí, que se ha logrado cumplir con el objetivo de este informe de estudiar los procedimientos utilizados en el área bajo estudio durante los meses de Abril a Junio del año 2012 con el propósito de proponer, a través de la Carta de Control Interno, un sistema de información actualizado, oportuno y útil para la toma de decisiones. En ella se han enumerado las fallas o debilidades detectadas en los procesos, las posibles implicancias y las recomendaciones que podrían ser aplicadas en base a los conocimientos adquiridos en la carrera de Contador Público, y así cooperar hacia la excelencia en la gestión interna de la empresa.

Como resultado de la investigación, se resumen los puntos más importantes que incluye la propuesta de cambio para ser implementada en el corto plazo por el personal de la empresa:

- A nivel general de la organización, se deberían realizar cambios importantes desde la Gerencia General que lleven a lograr mayor participación e interacción de esta con las demás áreas de la empresa. Se propone como punto de partida para lograr la diferencia en el vínculo laboral con los empleados, la organización de reuniones con ellos y la concientización de todo el personal sobre la importancia del control interno. Por otro lado, también es importante la definición por parte del área de Recursos Humanos de un código de conducta formal y la aplicación de evaluaciones de desempeño.

- Para el área de Compras, el aspecto más necesario a considerar es el de estudiar la implementación de un nuevo software de gestión o la actualización del ya existente, para incluir el módulo de Compras en el sistema. Con ello, se podrían solucionar importantes debilidades encontradas en el control interno de la empresa, como el análisis de inventarios (mínimos, máximos, productos faltantes y defectuosos), la utilización de todos los formularios necesarios intervinientes en el proceso de aprovisionamiento (agregando a los ya existentes pedidos de cotizaciones, informes de



recepción, informes de control de calidad y remitos internos para movimientos de bienes dentro de la misma fábrica) y la registración de las compras en el momento adecuado evitando la pérdida de información relevante. Además, debería considerarse de pronta aplicación la segregación de funciones en áreas claves como Compras, Almacén, Cuentas por Pagar y Tesorería para facilitar los controles y descubrir errores o irregularidades.

La efectiva función y aplicación del sistema de control interno es primordial para una empresa industrial como la de bajo estudio, ya que es pieza fundamental para proteger los recursos de la empresa, garantizar la eficacia y eficiencia de las operaciones, minimizar los riesgos y cooperar en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

# BIBLIOGRAFÍA

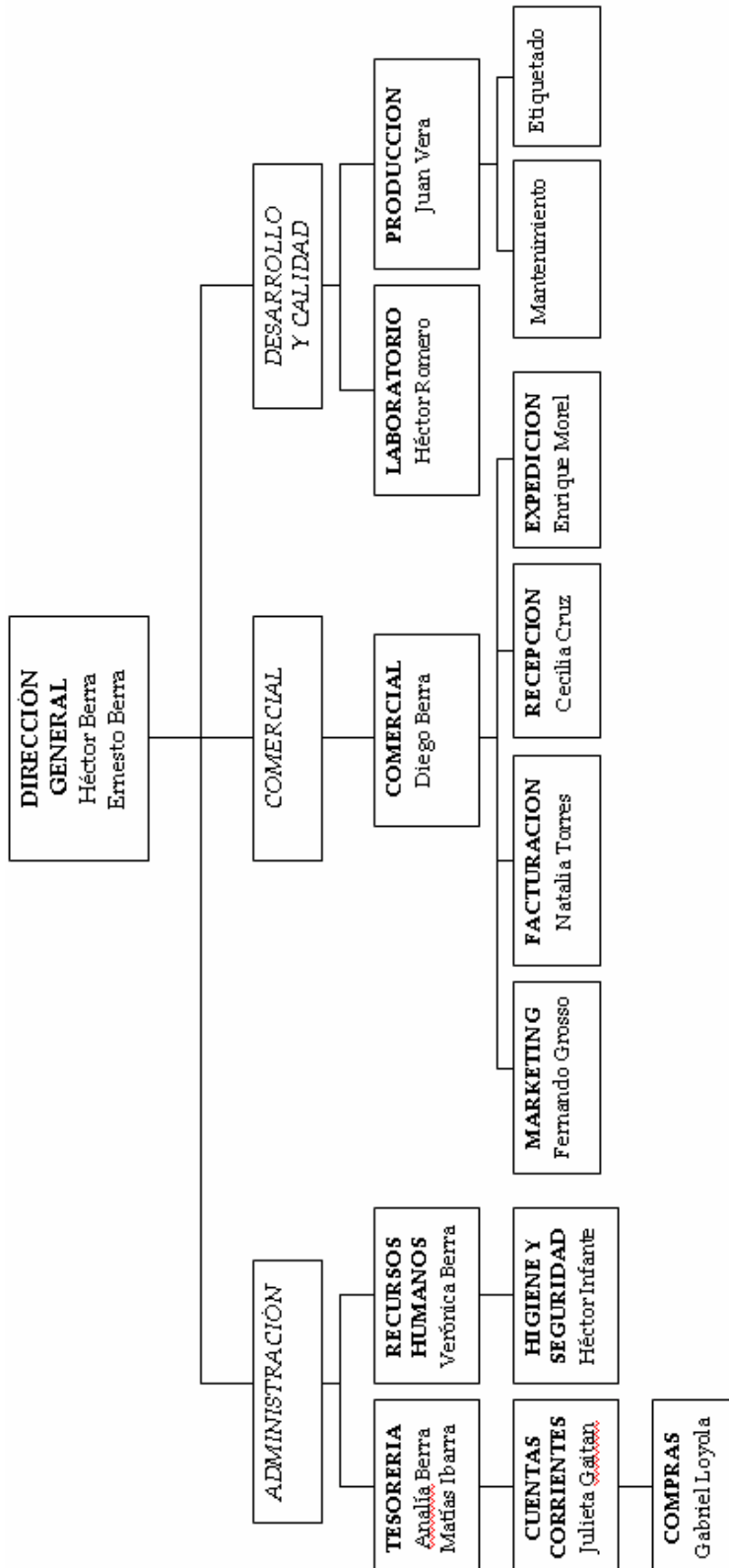
## **IX. BIBLIOGRAFÍA**

- Coopers & Lybrand e instituto de auditores internos (1997). Los nuevos conceptos del control interno. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Koontz H. y Weinrich H. (1998). Administración: una perspectiva global (11ª ed.). México: McGraw – Hill Interamericana.
- Lattuca A. y Mora C. (2005). Manual de Auditoría Informe N°5 (10ª ed.) Buenos Aires: Librería Editorial.
- Pretini M. y Perassi L. (2010). Apuntes clase de Auditoría I.
- Pungitore J.L. (1994). Sistema administrativo y control interno. Buenos Aires: Editorial Club de Estudio.
- Resoluciones Técnicas N° 8 y N° 9 FACPCE (Federación Argentina del Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas).
- Vieytes R. (2004). Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas (1ª ed.). Buenos Aires: Editorial De las ciencias.
- Whittington O.R. y Pany K. (2005). Principios de Auditoría (14ª ed.). México: McGraw – Hill Interamericana.
- [www.vermol.com](http://www.vermol.com)



# ANEXOS

X. ANEXO I - ORGANIGRAMA



---

**X. ANEXO II – CUESTIONARIO GENERAL SECTOR COMPRAS**

Entrevistado: Gabriel Loyola

Puesto: Encargado del área de Compras

1) ¿Cómo describiría al sector Compras dentro del organigrama de la organización?

*Una de las áreas más importantes de la empresa ya que cruza transversalmente a la misma y es responsable de los costos variables en un negocio de poco margen y mucho volumen.*

2) ¿Se encuentra subdivida en más áreas? En caso afirmativo, ¿cómo se denominan?

*No por el momento, la idea era anexar Comex con IMPO.*

3) ¿Qué importancia tiene esta área dentro de la estructura comercial?

*Al negociar los costos variables, condiciones, formas y plazos de pago da un empuje al área comercial – económica y financiera a los fines de trasladar esas condiciones a los clientes y generar mayor volumen de ventas.*

4) ¿Qué personal compone el sector Compras en la empresa?

*Solo 1.*

5) Al momento de seleccionar personal para éste sector en caso de necesitarse, ¿cuáles son los requisitos que debe reunir un aspirante al puesto?

*"No solamente son líderes las empresas que hacen bien las cosas, sino las que se atreven y hacen las cosas diferentes"*

*A nivel profesional: Máximo rigor profesional, Máximo compromiso con las responsabilidades asumidas, Ambición de excelencia, Solucionar las pequeñas cosas, Hacer las cosas bien a la primera - Excelencia Operativa.*

*Orientación al cliente, a los resultados, a la calidad, flexibilidad, trabajo en equipo, orientación al aprendizaje, comunicación, eficiencia, pensamiento analítico, generador de impactos e influencias, liderazgo, visión estratégica.*

- 6) Para el personal recién reclutado, ¿se tiene previsto y en acción un Plan de Capacitación que permita familiarizar al trabajador rápidamente con el área Compras?

*Si desde el área de Compras y generado por la misma no por RRHH.*

- 7) Para el personal ya trabajando dentro del sector, ¿se tiene previsto y en acción un Plan de capacitación para incentivar mejoras en la competencia de los empleados del área?

*Si desde la iniciativa y pro actividad del sector no desde RRHH, existe un modelo de competencias corporativas que debiera ser común a todos los empleados y competencias de nivel propias y distintivas de cada persona o puesto como las mencionadas en el punto 5.*

- 8) ¿La Gerencia General realiza reuniones periódicamente con el sector? ¿Cuáles son los temas más importantes a tratar?

*No hay reuniones periódicas.*

- 9) ¿Cuáles son las responsabilidades que tiene a cargo éste sector? ¿Están documentadas formalmente?

*Sí, hay una descripción de puesto y un proceso de Compras.*

| Responsable                             | Actividad  |
|---|--|
| Área solicitante                        | Detecta su necesidad de bien o servicio. Identifica e informa al generador de notas de pedido de su sector (todos los sectores de la compañía tienen personas con perfil para generar notas de pedidos).   |
| Generador de área solicitante           | Confecciona la nota de pedido con el detalle de especificaciones requeridas. Debe indicar si corresponde imputar a un activo fijo, en caso de inversiones.   |
| Responsable del área solicitante        | <p>Recepta la nota de pedido a autorizar.</p> <p>Analiza la razonabilidad de la erogación, (en caso de no considerarla razonable, no debe autorizar la solicitud y debe informarle al usuario que manifestó la necesidad).</p> <p>Autoriza la nota de pedido (firma a mano).</p>   |
| Jefe de Compras<br>(o quien él designe) | Recepta una nota de pedido por formato físico.   |
| Comprador                               | <p>Recepta la nota de pedido.</p> <p>Sigue lineamientos de acuerdo a la Política de Compras (no están definidas).</p> <p>Analiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ que se solicita,</li> <li>✓ sector solicitante,</li> <li>✓ fecha de solicitud,</li> <li>✓ fecha de entrega,</li> <li>✓ cantidad solicitada (razonabilidad en función del historial de compras),</li> <li>✓ calidad solicitada y</li> <li>✓ demás especificaciones.</li> </ul> <p>Localiza y selecciona proveedores.</p> <p>Solicita cotizaciones a proveedores seleccionados.</p> |

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
|                                      | <p>Elabora cuadro comparativo de cotizaciones.</p> <p>Negocia con proveedores.</p> <p>Elige proveedor.</p> <p>Analiza si el proveedor está dado de alta. En caso afirmativo continua con el proceso, sino se procede a dar de alta.</p> <p>Genera pedido.</p> <p>Nota: los potenciales proveedores para una compra y el proveedor definitivo que entregará el bien o prestará el servicio pueden ser seleccionados por los usuarios bajo criterios técnicos.</p> |
| Jefe de Compras (o quien el designe) | <p>Recepta el pedido para autorizar.</p> <p>Analiza la razonabilidad de la erogación (en caso de no considerarla razonable, no debe autorizar el pedido y debe informar al usuario que manifestó la necesidad).</p> <p>Autoriza la nota de pedido (firma a mano).</p>  |
| Comprador                            | <p>Recepta pedido autorizado.</p> <p>Envía pedido al proveedor.</p> <p>Hace seguimiento sobre cantidad, calidad, plazo de entrega de bienes y servicios comprados.</p> <p>El proceso termina con la recepción del material o el servicio.</p>  |

**10)** ¿Cuáles son las funciones o tareas que debe cumplir el área Compras? ¿Están documentadas formalmente?

*Descripción de Funciones:*

*Cumplir y hacer cumplir el proceso de compras de la compañía. Análisis de nuevos proyectos de otros sectores para determinar las necesidades de bienes y servicios a comprar.*

*Negociación con proveedores teniendo en cuenta variables del mercado interno y externo, bonificaciones y flujo de caja de la compañía. Receptar los llamados de proveedores para informar fechas de pago priorizando el flujo de caja semanal y el pago de bienes y servicios críticos para el funcionamiento de la compañía. Búsqueda continua de nuevos y potenciales proveedores, previo análisis técnico de los clientes*

*internos involucrados, ejemplo: laboratorio, mkt, logística. Revisión y actualización permanente de costos de MP cargadas en sistema a los fines de informar las variaciones a los sectores involucrados, ejemplo: laboratorio, ventas, gerencias. Seguimiento de devoluciones por roturas, por recepción de mercadería no solicitada, débitos al proveedor / transportista, informar a los sectores: cuentas corrientes, logística.*

*Seguimiento de cheques rechazados a proveedores para su reposición de inmediato informando a los sectores: cuentas corrientes, cuentas por pagar, gerencia compras. Importación de MP críticas – COMEX. Realizar los siguientes indicadores del sector para la toma de decisiones y monitoreo del área bajo un tablero de comando de Compras.*

|  |
|--|
| % CUMPLIMIENTO<br>TIEMPOS DE ENTREGA   |
| % DE RECHAZOS<br>CALIDAD               |
| LEAD TIME TIEMPO<br>GESTION DE COMPRAS |
| TIEMPO MEDIO DE<br>PAGO A PROVEEDORES  |
| TARIFAS DE FLETES                      |
| RESIDUOS SOLIDOS                       |
| EVALUACION DE<br>PROVEEDORES           |
| PRECIOS DE MATERIAS<br>PRIMAS          |
| VARIABLES<br>MACROECONOMICAS           |
| PENDIENTES DE<br>ENTREGA               |
| OUTLOOK VERMOL                         |
| AHORROS generados                      |

**11)** ¿Existe un planteo de objetivos que debe llevar a cabo el área periódicamente?

¿Generalmente llegan a cumplirse?

*Solo el cumplimiento del presupuesto de consumo de las principales materias primas, coordinado y armado con Producción desde el modelo de planificación y estimación de demanda.*

12) ¿Esos objetivos están documentados? En caso afirmativo, descríbalos a continuación.

*Si, estan en planillas de Excel:*

**Consumo:** *presupuestado y real*

*Mensual y Acumulado*

**Precios:** *presupuestados y real*

*En pesos y en dólares*

13) ¿Cuál es el proceso que se sigue para que el sector efectúe las Compras? Describa cuáles son los pasos y que tareas se realizan dentro de ellos.

*Adjunto proceso de Compras*

14) ¿Existe un presupuesto predeterminado para el sector Compras?

*No hay un presupuesto ni trabajamos por centros de costo de áreas.*

15) ¿Considera adecuado el Sistema de Control Interno que se lleva a cabo para el área?

*Muy pocos controles de gestión, operativos y administrativos.*

16) ¿La Gerencia General manifiesta interés y compromiso para llevar a cabo un adecuado control interno? En caso afirmativo, ¿a través de qué medios (reuniones, conferencias, capacitación, etc) y cuáles son las indicaciones que realizan?

*Muy pocos controles de gestión, operativos y administrativos.*



---

**X. ANEXO III – CUESTIONARIO OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO**

Entrevistado: Gabriel Loyola

Puesto: Encargado del área de Compras

• **Eficacia y eficiencia en las operaciones:**

1) ¿Considera que los objetivos operativos y productivos de la entidad son en general alcanzados?

*Sí.*

2) ¿Existe alguien que protege los bienes almacenados?

*No. No se controlan inventarios, ni cantidades ni devoluciones.*

3) Ante un movimiento de bienes o stock, ¿se pide autorización a alguna persona?

*Solo los pedidos que son autorizados por el jefe de expedición.*

4) ¿Se ha producido en varias ocasiones merma de bienes por errores del personal?

*No hay análisis.*

5) ¿Se venden productos a precios demasiados bajos? Sí así fuera, ¿cuál es el motivo?

*No demasiados, pero sí existe un segmento de productos económicos, además de los medios y premium, necesarios para insertarse en negocios de grandes superficies como los hipermercados por ejemplo.*

6) ¿Se conceden créditos a terceros de forma arriesgada?

*No. Existe un análisis crediticio, hay un formulario donde se ven los cheques en cartera, ND por cheques rechazados, consumo mensual, entre otros.*

7) Generalmente, ¿se ven envueltos en situaciones imprevistas?

*Sí, pagos urgentes, cheques rechazados de montos altos con los que se contaba para cancelar saldos con proveedores, necesidades de materias primas urgentes, ciertas políticas de RRHH, entre otros.*

- **Fiabilidad de la información financiera**

En caso de pérdida o robo de productos o insumos, éstos se dejan registrados en el sistema para su posterior contabilización?

*Como no hay análisis de inventarios, no se pueden determinar faltantes, robos, scraps, rotura o pérdidas.*

- **Cumplimiento de las normas y leyes aplicables**

¿Qué normas y leyes se le aplican a la empresa?, ¿son cumplidas?

*Al rubro de pinturas se aplican leyes referidas al uso del plomo que son manejadas y cumplidas por laboratorio.*

*Además se cumple con todo lo dispuesto por la ley de sociedades para las S.A. y lo que establecen las leyes impositivas.*

---

**X. ANEXO IV - CUESTIONARIO DE ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO**

▪ **Integridad y valores éticos**

- a. ¿Existen códigos de conducta?

*No existen formalmente, sí implícitamente. Además se envían circulares internas de manera anual.*

- b. ¿Qué medidas correctivas se toman en respuesta a desviaciones de las políticas y procedimientos o ante violaciones al código de conducta?

*Apercibimientos en primeras ocasiones y luego suspensión.*

- c. ¿Desde la dirección de la empresa se ejerce presión para cumplir con objetivos poco realistas?

*No.*

- d. ¿Existen descripciones formales o informales de los puestos de trabajo?

*Sí los hay.*

- e. ¿Se celebran reuniones con el contador con la necesaria frecuencia y oportunidad?

*Se realizan con Compras y Cuentas por Pagar cuando se presenta un problema.*

- f. ¿Se evalúa suficiente y oportunamente por parte del contador la información más sensible, las investigaciones y los actos indebidos (por ejemplo gastos de viajes de directivos importantes, litigios significativos, desfalcos o malversaciones o usos indebidos de los activos)?

*Sí, cuando algo llama la atención en el balance, organiza una reunión para analizarlo con la dirección de la empresa.*

▪ **Evaluación de los riesgos**

- a. ¿La dirección ha establecido objetivos globales? ¿Se lleva a cabo la confección de un plan de negocios)

*La dirección no ha establecido objetivos globales, ni se tiene previsto en futuro. Tampoco existe un plan de negocios a nivel empresarial formalmente definido.*

- b. ¿Existe coherencia entre los objetivos operativos definidos para cada actividad entre sí?

*Sí lo existe y a un muy buen nivel ya que se busca el apoyo mutuo ante el surgimiento de situaciones productivas y problemas.*

c. ¿Existen mecanismos para identificar riesgos externos?

*Muy pocos mecanismos.*

d. ¿Se realiza alguna investigación de mercado para detectar nuevas necesidades de los clientes por ejemplo?

*No. Pero sí el área de ventas se mantiene actualizada de lo que sucede en el mercado de pinturas a través de las sugerencias de los clientes recogidas por los viajantes.*

e. ¿Se consideran los cambios tecnológicos o la implementación de nuevos sistemas?

*No por el momento.*

▪ **Actividades de control**

¿Se encuentran definidas actividades de control en los sistemas operativos?

*No. El contador realiza algunas, pero no están escritas.*

▪ **Información y comunicación**

a. ¿Se tienen en cuenta mecanismos para obtener información externa sobre las acciones de los competidores, actualizaciones normativas de los organismos de control, etc.?

*No están previstos.*

b. ¿Existe una comunicación eficiente desde y hacia la dirección de la empresa?

*De manera regular, ya que sólo se comunica lo que dispone unilateralmente la dirección de la empresa en torno a operaciones. Muy poco interés de la dirección para considerar aportes sobre cómo mejorar la productividad recomendada por personal de menor nivel.*

c. ¿Constan las diferentes áreas de una buena comunicación entre sí?

*Sí. Sobre todo entre compras y producción.*

▪ **Supervisión**

a. En el transcurso normal de las operaciones, ¿se ejerce algún tipo de supervisión?  
*Sí para algunas actividades. Desde el área de ventas y del contador.*

b. ¿Se realizan evaluaciones sobre las actividades de control?  
*No, porque las actividades de control no están previstas.*

c. ¿Se comunican de manera adecuada las deficiencias encontradas en los controles?  
*El contador analiza junto con la dirección, las incoherencias encontradas en el balance.*

**X. ANEXO V - CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE SECTOR COMPRAS**

Entrevistado: Gabriel Loyola

Puesto: Encargado del área de Compras

Las preguntas del siguiente cuestionario fueron adaptadas del “Manual de Auditoría” Informe n° 5 (año 2005, Antonio Lattuca y Cayetano Mora, p. 365).

| COMPRAS Y DEUDAS |  |    |    |         |   |
|------------------|--|----|----|---------|---|
| Nº               | EXAMEN DE CONTROLES  | SI | NO | N/<br>A | OBSERVACIONES   |
| 1                | ¿Se encuentra la sección compras separada de:<br>- Recepción?<br><br>- Almacenes?<br><br>- Cuentas por Pagar?<br><br>- Contaduría?<br><br>- Pagos? | X  |    |         | Compras indica cómo, cuándo y cuánto pagar.<br><br>Almacenes depende de la jefatura de Producción y es quien recibe la mercadería. Éste sector acerca los remitos a Compras, quien las ingresa imputando a las Órdenes de Compras pendientes. |
| 2                | ¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades?   | X  |    |         |   |
| 3                | Realiza la entidad algún análisis de riesgo considerando posibles fuentes de riesgos internos y externos?  |    | X  |         | No un análisis de riesgo pero sí un seguimiento técnico, económico, financiero.   |

|   |  |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|
| 4 | <p>¿Cuenta la empresa con mecanismos apropiados para identificar eventuales riesgos externos?, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de tener que cambiar algún proveedor principal por alterar la relación con éste o por no tener la capacidad para abastecer la producción,</li> <li>- Sucesivos y fuertes aumentos de precios de insumos claves,</li> <li>- Avances tecnológicos que exijan nuevas maquinarias y equipamientos,</li> <li>- Nuevos equipamientos que exijan capacitación a los empleados,</li> <li>- Nuevo software que exija capacitación al personal,</li> </ul> | X | X | X | <p>En algunos casos, como las materias primas importadas ya que existe un único representante a nivel local. No fuertes ni grandes. Sí constantes aumentos de precios relacionados con subas del tipo de cambio.</p> <p>Falta de análisis y planificación, como por ejemplo una inversión que se realizó en 2007 en una maquinaria que se encuentra sin instalar aún.</p> <p>Se toman cursos a nivel local en el Foro Productivo de zona norte. Actualmente el jefe de producción con RRHH trabaja en planes de capacitación.</p> <p>El software actualmente utilizado no es viable para el control de gestión. Debería implementarse un ERP que permita a Compras tener MIN, MAX y Punto de Pedido.</p> <p>Existe flexibilidad para poder modificarlo.</p> <p>Hay presupuesto económico, pero no</p> |
|---|--|---|---|---|---|

|   |   |   |  |   |   |
|---|---|---|--|---|---|
|   | - Urgente reducción del presupuesto.  |   |  | X | financiero porque habría que saber muy bien cuándo y cuánto pagar, y esa información no está disponible generalmente para las pequeñas empresas.  |
| 5 | ¿Se encuentran las áreas preparadas para transmitir soluciones a la gerencia ante eventuales situaciones de riesgo? | X |  |   | Los problemas surgen y se solucionan, no se sabe si de la mejor manera pero algo se hace. Sí algunos problemas situaciones que surgen se podrían haber planificado pero está claro que en las PYMEs el emprendedor nunca deja de ser emprendedor para ser empresario. |
| 6 | ¿Existe un adecuado flujo de información del sector compras con respecto de las demás áreas?                        | X |  |   | Con Producción la comunicación es muy positiva. Con comercialización y Finanzas podría mejorarse para promover estimaciones de demandas por ejemplo y planes de venta.  |
| 7 | ¿La gerencia promueve la coordinación e integración de todas las áreas de la empresa?                               | X |  |   | Se podría hacer mucho mejor porque globalmente a nivel empresa se carece de pensamiento analítico y liderazgo. Por ejemplo no se hacen evaluaciones de  |



|    |   |   |   |   |  |
|----|---|---|---|---|--|
|    |   |   |   |   | desempeño. El gerente de comercialización es a su vez gerente general, le falta su “mano derecha o n°2.  |
| 8  | ¿Considera adecuado el software utilizado por la empresa para la confección y registro de las operaciones y documentos?                             |   | X |   | Sí es adecuado porque cumple con el 60% aproximado de los requerimientos hoy de la empresa. Pero se necesitaría un software de gestión más integral. |
| 9  | ¿Considera que los documentos confeccionados para las operaciones del área son adecuados y oportunamente entregados o enviados a quien corresponde? | X |   |   | Con la salvedad de que Almacenes debiera ingresar los remitos.   |
| 10 | ¿Considera que los documentos confeccionados para las operaciones del área son adecuados y oportunamente registrados en el sistema?                 |   | X |   | El área de Compras no está en el Software de Gestión. El encargado confeccionó para su organización planillas de Excel.                              |
| 11 | En caso de presentarse un problema, ¿la documentación facilita la revisión de la transacción para encontrar la fuente de ello?                      |   |   | X | En parte, pero se trata de dejar concordancia de lo físico con lo sistémico.   |
| 12 | En general, ¿se utilizan pedidos de autorizaciones para realizar  |   | X |   | El sector Compras lo planteó pero no se hace. En   |

|    |   |   |   |   |  |
|----|---|---|---|---|--|
|    | operaciones?  |   |   |   | proyectos de gastos grandes la decisión la toma la Gerencia General, por ejemplo el galpón construido en 2011.   |
| 13 | En caso de requerir autorización para realizar alguna operación, ¿esta es respondida por aquella persona implicada en tiempo y forma? |   |   | X | Sí para insumos claves en inversiones, para infraestructura edilicia y para proyectos de mediano y largo plazo.  |
| 14 | ¿Existen restricciones al personal para acceder a los sistemas de información?  | X |   |   | Sí, pero de igual manera Compras necesita ver la base de datos de Pagos porque en conclusión quién determina a quién se paga es Compras. Pero no las demás áreas.<br>Laboratorio no tiene accesos ni a costos ni finanzas. |
| 15 | ¿Existen restricciones al personal para realizar la carga de datos?   | X |   |   | Deberían ser más.  |
| 16 | ¿Existen restricciones al personal para modificar registros o archivos?   | X |   |   | Existen restricciones y además controles relacionados con saldos de proveedores, facturas, notas de crédito, etc.  |
| 17 | ¿Se tienen identificadas aquellas tareas de alto riesgo que puedan implicar irregularidades como fraude o corrupción?                 |   | X |   | Poco, no hay nivel de auditoría.   |
| 18 | ¿Se rota periódicamente al personal a cargo de las tareas de alto riesgo?   |   | X |   | No porque son pocos empleados, de hecho hay  |

|    |   |   |   |  |   |
|----|---|---|---|--|---|
|    |   |   |   |  | uno por cada área, y en algunos casos una sola persona se encarga de dos sectores (por ejemplo Cuentas por Pagar y Tesorería)             |
| 19 | En caso de que la gerencia esté en desacuerdo con lo realizado en alguna operación, ¿esta inquietud se manifiesta por escrito?  | X |   |  | Por mail. Importa la comunicación primero verbal en sí, y luego se deja por escrito. Solo se dejan asentado por escrito las definiciones. |
| 20 | En caso de que la gerencia detecte una posible irregularidad o deficiencia, ¿se manifiesta por escrito para su correspondiente comunicación a la persona responsable? | X |   |  | Primero se habla, si trae aparejada una sanción se asienta por escrito.   |
| 21 | ¿Se consideran las consultas realizadas a terceros para corroborar o controlar la información generada internamente?  | X |   |  | Si, mediante las conciliaciones de saldos   |
| 22 | ¿Existen normas escritas referidas al Proceso de compras seguido por la empresa?  |   | X |  | Expresadas como normas no, sí existe un procedimiento para compras que debe seguirse.   |
| 23 | ¿Se realizan las compras únicamente a   |   | X |  | La mayoría de las compras   |

|    |  |   |   |  |  |
|----|--|---|---|--|--|
|    | base de solicitudes firmadas por funcionarios autorizados?   |   |   |  | son solicitadas por producción, y vienen autorizadas por el jefe de esa área, pero surgen compras que son recibidas por teléfono y no están autorizadas. |
| 24 | ¿Se solicitan cotizaciones de precios a los proveedores?   | X |   |  | Dependiendo del monto, la cantidad de cotizaciones que se pidan para determinada compra, pero no está previsto cuántas en ningún lado.                   |
| 25 | En caso afirmativo, ¿se formulan y reciben por escrito?  | X |   |  | De hecho, existe un gran archivo compuesto por varias carpetas del historial de cotizaciones de proveedores.   |
| 26 | Se necesita de autorización para disponer de talonarios o formularios como órdenes de compras, pedidos de cotización, recibos, cheques, etc? |   | X |  |  |
| 27 | ¿Se preparan órdenes de compra?  | X |   |  |  |
| 28 | ¿Están ellas debidamente autorizadas?  |   | X |  | Solicitadas por el jefe de producción y autorizadas por el mismo.  |
| 29 | Los formularios de órdenes de compras, están prenumerados por imprenta?  |   | X |  | El formulario es sistémico por medio de Excel. Compras lleva planillas de Excel donde se confecciona de manera predeterminada las órdenes de compra.     |
| 30 | ¿Se envían copias a Contaduría,  |   | X |  | Nadie lleva trasabilidad de  |

|    |   |   |   |  |   |
|----|---|---|---|--|---|
|    | Recepción y sector solicitante?   |   |   |  | las operaciones de aprovisionamiento mas que Compra: cuándo, qué se compró, la cantidad solicitada vs. la cantidad entregada, precio de lista vs. precio negociado = ahorro, entre otros. |
| 31 | ¿Controlan los sectores aludidos la correlatividad numérica?  |   | X |  |   |
| 32 | ¿El sector recepción controla eficazmente las unidades recibidas?   |   | X |  | Recibe solamente.   |
| 33 | ¿Existen notas de recepción?  |   | X |  | No como un formulario. Si hay que hacer alguna observación sobre la mercadería recibida se deja constancia en el remito. Almacenes controla cantidad.                                     |
| 34 | Están ellas prenumeradas?   |   | X |  |   |
| 35 | El formulario de Recepción prevé la inserción de las unidades faltantes, sobrantes o con defectos?                |   | X |  | Compras se encarga de gestionar las devoluciones o faltantes.   |
| 36 | ¿Se informa mediante copia de la nota de recepción a Contaduría, Compras y sector solicitante de las variaciones? |   | X |  | Solo variaciones presupuestarias de los 10 principales insumos, en consumo y precio.  |
| 37 | ¿Se controla la correlatividad numérica de las notas de recepción?  |   | X |  |   |
| 38 | ¿Se controla la calidad de los insumos  | X |   |  | Laboratorio se encarga de   |

|    |  |  |   |   |  |
|----|--|--|---|---|--|
|    | recibidos?   |  |   |   | tomar muestras mientras la mercadería es descargada, sobre todo en insumos como el aguarrás, el dióxido de titanio y las emulsiones a través de hojas técnicas de seguimiento. |
| 39 | ¿Se preparan informes prenumerados de control de calidad de los insumos recibidos? |  | X |   |  |
| 40 | ¿Se remiten copias a Contaduría, Compras y sector solicitante?                     |  | X |   |  |
| 41 | ¿Se controla la correlatividad de los informes de control de calidad?              |  | X |   |  |
| 42 | ¿Están las devoluciones debidamente autorizadas?                                   |  | X |   | Sí comunicadas y gestionadas mediante e-mail. No hay un formulario de devolución   |
| 43 | ¿Queda constancia de la entrega de los bienes devueltos a los proveedores?         |  | X |   | Se gestionan con los proveedores vía mail, queda atado solo a los documentos contables como NC o ND. Se archiva el mail abrochado al duplicado de la NC o ND.                  |
| 44 | ¿Recibe contaduría información sobre insumos devueltos?                            |  | X |   | Sólo registra operativamente.  |
| 45 | ¿Existe un formulario prenumerado que denuncie esa situación?                      |  | X |   |  |
| 46 | ¿Se controla la correlatividad numérica de esos formularios?                       |  | X |   |  |
| 47 | ¿Se encuentra "Cuentas por Pagar"  |  |   | X | De recepción sí, de Pagos  |

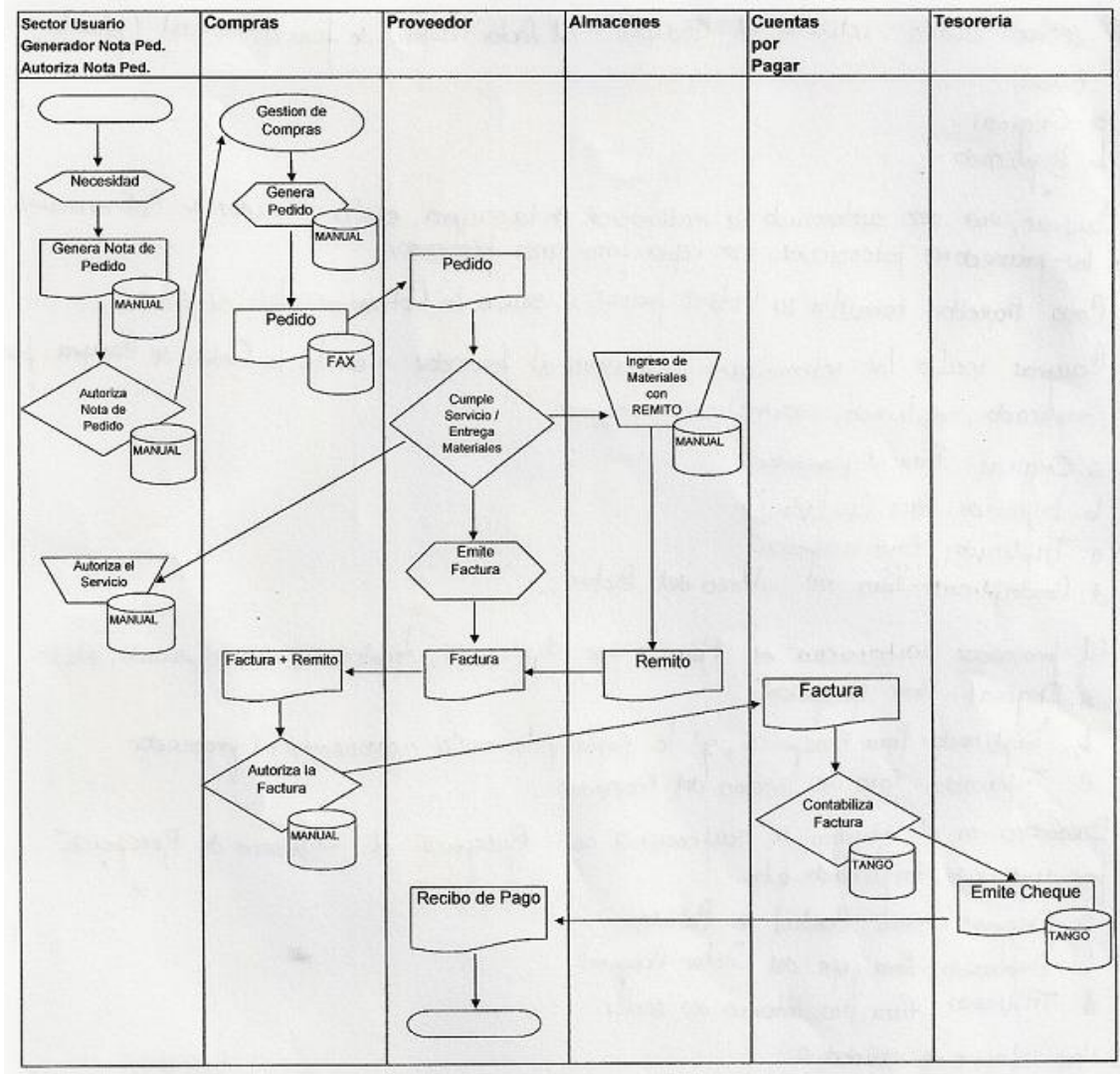
|    |  |   |   |   |  |
|----|--|---|---|---|--|
|    | separada de “Recepción” y “Pagos”?   |   |   |   | no. De hecho la misma persona que maneja Cuentas por Pagar es el tesorero de la empresa.   |
| 48 | ¿Recibe cuentas por pagar las facturas directamente del proveedor?   |   | X |   | Las recibe Compras. Algunas se reciben físicamente, otras por mail.  |
| 49 | ¿Se controla la factura del proveedor con la orden de compra, la nota de recepción y el informe de control de calidad? | X |   |   | Se controla la orden de compra con el remito y el remito con la factura. Laboratorio informa sobre calidad.  |
| 50 | ¿Se revisan cálculos y sumas en facturas?  | X |   |   | Controles cruzados de orden de compra con remito, remito con factura y factura con la orden de compra.   |
| 51 | ¿Se controla la corrección del cargo en su caso, de IVA?   | X |   |   | Es responsabilidad de Compras controlar el IVA. Además, sobre las facturas en U\$\$ es Compras quien realiza la conversión.  |
| 52 | ¿Se conservan en archivos separados:<br>- los archivos no cumplidos?<br><br>- las ordenes de compras pendientes?       |   | X | X | Hay un archivo sistémico donde se lleva el registro de las órdenes de compras pendientes. Existe un gran seguimiento por parte de Compras para controlar los bienes y servicios pendientes de entrega. |

|    |   |   |   |  |   |
|----|---|---|---|--|---|
| 53 | ¿Los archivos de comprobantes correspondientes a operaciones concluidas son adecuados?                              | X |   |  | Tanto sistémico como físico, se dan de baja en sistema. Queda archivada el pedido de solicitud del sector usuario con el pedido de cotización y la orden de compra. |
| 54 | ¿Los procedimientos vigentes aseguran la corrección de las imputaciones?  | X |   |  | Contabilizan y tienen separados los tipos de gastos para el balance mensual.  |
| 55 | ¿Están todos los asientos de contabilidad de área debidamente autorizados?  |   | X |  | No hay un módulo contable, sí información para la gestión del balance mensual.  |
| 56 | ¿Se llevan fichas individuales de proveedores?  | X |   |  | De forma sistémica, no física, como una agenda con condiciones de pago, precios, entre otros.   |
| 57 | ¿Están actualizadas en todo momento?  | X |   |  |   |
| 58 | ¿Se concilian sus importes con resúmenes de cuenta de proveedores por persona independiente?                        | X |   |  | Sí, lo realiza el jefe de Compras vía telefónica, vía e-mail o envío de resúmenes de cuenta.  |
| 59 | ¿Se concilia periódicamente la suma de saldos de fichas individuales con saldo del Mayor por persona independiente? | X |   |  | Se concilian resúmenes de cuenta y composiciones de saldos. Lo realiza el jefe de compras con los proveedores que componen la mayoría del pasivo.                   |



|    |  |   |   |  |   |
|----|--|---|---|--|---|
| 60 | ¿Se investigan las diferencias halladas, corrigiéndose e investigándose las causas que las originan? |   | X |  | Dan como resultado sólo ajustes con ND o NC.  |
| 61 | ¿Se promueve la corrección de las causas de las diferencias?   | X |   |  | Hay iniciativa en tener los saldos ordenados para una lectura correcta para la emisión de los pagos y para tener una realidad del endeudamiento de los proveedores. |
| 62 | ¿Se llevan registros de proveedores por fecha de vencimiento?  | X |   |  | A través de resúmenes de cuenta y consultas en la composición de los saldos.  |

X. ANEXO VI – DIAGRAMA DE FLUJO SECTOR COMPRAS VERMOL PINTURAS



**X. ANEXO VII – MODELO DE NOTA DE PEDIDO**

|    |         | <b>HECTOR FRANCISCO BERRA</b><br>Bv Los Latinos 7259 (Barrio Los Boulevares)<br>Tel./Fax: (0351) 5890202 / 5890203 - X5022FAC - Córdoba - Argentina<br>e-mail: vermol@vermol.com - www.vermol.com / Horario: Lu a Ju 08 a 17 hs. Viernes 08 a 16 hs.<br>su pedido por fax gratuito al 0800-444-0339 |                    |        |   |         |       |      |               |
|---|---------|---|--------------------|--------|---|---------|-------|------|---------------|
| Muy importante: una vez recibida la factura del proveedor y controlada la misma, por el depto. Compras con el remito y el presupuesto autorizado, entregar a la administración cuentas por pagar. |         |   |                    |        |   |         |       |      |               |
| <b>DATOS DE CABECERA</b>  |         |   |                    |        |   |         |       |      |               |
| <b>DATOS DEL SOLICITANTE</b><br>SECTOR: Producción<br>Nombre:<br>Tel: 0351-5890202<br>Fax: 0351-5890200<br>E-mail:  |         |   |                    |        |   |         |       |      |               |
| <b>DETALLE POSICION</b>   |         |   |                    |        |   |         |       |      |               |
| N° pedido:  |         | MP2136 MP2137   |                    |        |   |         |       |      |               |
| Fecha emision pedido:   |         | lun 02 jul 12   |                    |        |   |         |       |      |               |
| Material  | Cant Kg | Descripción   | Prov               | Envase | P. Neto   | Cons Kg | Stock | Dias | Fecha Entrega |
|   | 20      | ACEITE SOLUBLE LACTUCA MS 5000 (TOTAL) x LTS  | RODAMIENTOS CAROYA |        |   |         |       |      | mié 18 jul    |
|   | 20      | ACEITE COMPRESOR DACNIS P 100 (TOTAL) x LTS   | RODAMIENTOS CAROYA |        |   |         |       |      | mié 18 jul    |
| Se imprimen varias ordenes juntas si: corresponde a un mismo proveedor y la fecha de arribo es la misma   |         |   |                    |        |   |         |       |      |               |
| FIRMA del SOLICITANTE:  |         |   |                    |        | FIRMA que AUTORIZA<br>hasta \$500 ABERRA + DBERRA<br>mas de \$500 HBERRA + EBERRA |         |       |      |               |

X. ANEXO VIII - MODELO DE ÓRDEN DE COMPRA

**DATOS ENCARGADO**

**VERMOL**  
PINTURAS

**CENTRO PINT SA - Berra Hector Francisco**  
Bv. de los Latinos 7259 - Cba.  
Tel./Fax: (0351) 5890202 - X5022FAC - Córdoba - Argentina  
e-mail: vermol@vermol.com - www.vermol.com / Horario: Lunes a Viernes de 08 a 17 hs  
su pedido por fax gratuito al 0800-268-0202

**ORDEN DE COMPRA**

**DATOS CABECERA**

**DATOS DEL PROVEEDOR**  
N° proveedor: 79  
Condicion de pago: contra entrega ch a 30/45 dias  
Razon Social: **TODO DROGA**  
Contacto: ROBERTO / ALEJANDRO o DIEGO / GERARDO  
Fax: int. 115  
Teléfonos: 0351-4507778 / 79 (mayorista Roberto, Hugo / Gerardo) - (Diego Ayi laboratnrio 0351-4242067 - Marcelo 4270316)  
E-mail: robertolevy@tododroga.com.ar; marcelolevy@tododroga.com.ar

**DATOS DEL COMPRADOR / Persona de contacto**  
Nombre: GABRIEL ALEJANDRO LOYOLA  
Tel: (54) 351-5890202  
Fax: 0800 268 0202  
E-mail: gabriel@vermol.com  
Horarios de entrega: Lunes a Jueves: 08:00 a 16:00 hs  
Viernes: 08:00 a 15:00 hs  
Fecha emision: 02/07/2012

Sirvase suministrar a:  
Planta Cordoba  
barrio: Los Boulevares  
calle: Bv. de los Latinos 7259 - Cordoba capital

Texto de cabecera  
**Tipo de cambio BNAV Banco Nacion Argentina tipo vendedor al cierre del 25/06/2012 = \$4,5140**

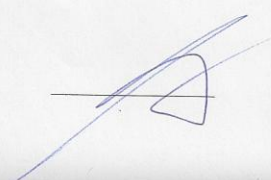
**DETALLE POSICION**

Plazo entrega: 05/07/2012  
N° pedido: 2072012

| Material | Cantidad | Descripcion      | UnidMed | Precio | Precio Total | Moneda |
|----------|----------|------------------|---------|--------|--------------|--------|
|          | 100,00   | Lecitina de soja | kg      | 5,890  | \$ 589,00    | ARS    |
|          |          |                  |         |        | \$ -         | ARS    |
|          |          |                  |         |        | \$ -         | ARS    |
|          |          |                  |         |        | \$ -         | ARS    |
|          |          |                  |         |        | \$ -         | ARS    |
|          |          |                  |         |        | \$ -         | ARS    |
|          |          |                  |         |        | \$ -         | ARS    |

**REC DE PAGINA**

Sub-Total: \$ 589,00  
Impuestos: \$ 123,69  
Otros impuestos: \$ -  
**VALOR TOTAL \$ 712,69**

FIRMA: 

X. ANEXO IX - MODELO DE ÓRDEN DE PAGO

| ORDEN DE PAGO   |                              |                      |                                      |               |
|---|------------------------------|----------------------|--------------------------------------|---------------|
| N° Orden de Pago: 000000013048                              |                              | Fecha : 03/07/2012   |                                      |               |
| Proveedor : 348   | CARGAS MINERALES DE SAN JUAN |                      |                                      |               |
| Domicilio : B1651DSE - CALLE 35 N° 3443                     | SAN ANDRES                   |                      |                                      |               |
| C.U.I.T. : 30-61010640-0                                    |                              |                      |                                      |               |
| IMPUTACION  |                              |                      |                                      |               |
| Tipo Comp.  | Nro. Comprobante             | Fecha Vto.           | Importe                              |               |
| FAC   | A000500001056                | 28/06/2012           | 18,496.38                            |               |
|   |                              |                      | PAGO A CUENTA:                       | 0.00          |
|   |                              |                      | TOTAL :                              | 18,496.38     |
|   |                              |                      | Retención Impuesto a las Ganancias : | 0.00          |
|   |                              |                      | NETO A ABONAR :                      | 18,496.38     |
| Nro. Cheque   | Cheques Banco                | Fecha                | Importe                              | CUIT          |
| 93225402  | PROV. DE CORDOBA             | 26/07/2012           | 3536.13                              | 27-12347194-4 |
| 589   | RIO DE LA PLATA S.A.         | 25/07/2012           | 4191.00                              | 20-24950813-7 |
| 24086745  | CITIBANK N.A.                | 25/07/2012           | 1500.00                              | 20-11908851-9 |
| 93666114  | PROV. DE CORDOBA             | 23/07/2012           | 482.60                               | 20-05876565-2 |
| 28362946  | ROBERTS S.A.                 | 22/07/2012           | 760.00                               | 20-13151302-0 |
| 36576615  | NACION ARGENTINA             | 21/07/2012           | 2095.00                              | 20-28252257-9 |
| 2829653   | MACRO S.A.                   | 11/07/2012           | 411.65                               | 20-11309758-3 |
| 97817000  | MACRO S.A.                   | 06/07/2012           | 3100.00                              | 23-21655995-9 |
| 651379  | DE GALICIA Y BS.AS.          | 06/07/2012           | 2420.00                              | 20-27429526-1 |
|   |                              |                      | 18496.38                             |               |
| Cuenta  | Descripción                  |                      | Importe                              |               |
| 2   | VALORES EN CARTERA           |                      | 18,496.38                            |               |
| Ing.Brutos:   |                              | TOTAL ORDEN DE PAGO: |                                      | 18,496.38     |
| EMITIDA EN : PESOS  |                              | COTIZACION:          |                                      | 1.0000        |
| SON : DIECIOCHO MIL CUATROCIENTOS NOVENTA Y SEIS CON 38/100 |                              |                      |                                      |               |

## **X. ANEXO X – MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

A continuación se expone un modelo de evaluación de desempeño que será contestado considerando una escala de 1 (mínima puntuación) al 5 (máxima puntuación) por 4 compañeros de trabajo más una autoevaluación. De los resultados obtenidos para cada categoría se calculará un promedio representativo del comportamiento del empleado.

### ***EVALUACION DE DESEMPEÑO***

**Nombre del evaluado:**

**Cargo del evaluado:**

**Fecha:**

**Nombre del evaluador:**

**Cargo del evaluador:**

La presente evaluación de desempeño tiene como fin analizar y ponderar los conocimientos, habilidades, comportamientos de los miembros de la organización, que aportan al logro del objetivo institucional y departamental. A su vez, permite visualizar el rendimiento progresivo y la relación de los objetivos de la empresa con los objetivos personales de sus integrantes a fin de mejorar el rendimiento organizacional y personal.

Para el desarrollo eficiente de la misma es necesario que se responda con responsabilidad y objetividad.

Marque con una cruz según corresponda:

### ***Indicadores Conductuales***

| CONCEPTO   | ESCALA |   |   |   |   |
|--|--------|---|---|---|---|
|  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Respeto el reglamento institucional.             |        |   |   |   |   |
| Asiste a las reuniones organizacionales.         |        |   |   |   |   |
| Cuida las herramientas de trabajo y/o productos. |        |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Respeto a superiores y pares.  |  |  |  |  |  |
| Posee una actitud proactiva.   |  |  |  |  |  |
| Saluda cordialmente a todos los miembros.                                      |  |  |  |  |  |
| Responde de forma verbal o escrita dudas o consultas de compañeros de trabajo. |  |  |  |  |  |
| Busca información para resolver problemáticas.                                 |  |  |  |  |  |
| Mantiene una comunicación fluida con sus pares y superiores.                   |  |  |  |  |  |
| Capacidad para trabajar en equipo.   |  |  |  |  |  |
| Expresa ideas y opiniones de manera clara y comprensible.                      |  |  |  |  |  |
| Cumple con sus compromisos y tareas.   |  |  |  |  |  |
| Coopera con sus compañeros de trabajo.   |  |  |  |  |  |

***Indicadores funcionales***

| CONCEPTO  | ESCALA |   |   |   |   |
|---|--------|---|---|---|---|
|   | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Administración eficiente de los recursos financieros.       |        |   |   |   |   |
| Obtención de fuentes de financiamiento adecuado.            |        |   |   |   |   |
| Fijación de políticas financieras apropiadas.               |        |   |   |   |   |
| Toma de decisiones inherentes a las políticas de inversión. |        |   |   |   |   |
| Elaboración correcta de las proyecciones de las ventas.     |        |   |   |   |   |
| Control financiero conveniente.                             |        |   |   |   |   |
| Considerada supervisión del presupuesto financiero.         |        |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Implementación de una eficaz planificación financiera. |  |  |  |  |  |
| Preparación de aptos informes financieros.             |  |  |  |  |  |
| Registro óptimo de las transacciones financieras.      |  |  |  |  |  |
| Control correcto del efectivo en la empresa.           |  |  |  |  |  |
| Gestión financiera apropiada.                          |  |  |  |  |  |

*Habilidades*

| CONCEPTO                     | ESCALA |   |   |   |   |
|------------------------------|--------|---|---|---|---|
|                              | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Iniciativa                   |        |   |   |   |   |
| Respuesta bajo presión       |        |   |   |   |   |
| Liderazgo                    |        |   |   |   |   |
| Carisma                      |        |   |   |   |   |
| Compromiso hacia el equipo   |        |   |   |   |   |
| Manejo de Conflictos         |        |   |   |   |   |
| Actitud hacia la empresa     |        |   |   |   |   |
| Actitud hacia los compañeros |        |   |   |   |   |
| Cooperación                  |        |   |   |   |   |



Dpto. de Trabajos Finales de Graduación  
Universidad Siglo 21

### Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

"Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito.

Debe ser conciso y específico". Deberá contener seis palabras clave.

#### Identificación del Autor

|                              |                       |
|------------------------------|-----------------------|
| Apellido y nombre del autor: | HARO, María Florencia |
| E-mail:                      | flor.haro@hotmail.com |
| Título de grado que obtiene: | Contador Público      |

#### Identificación del Trabajo Final de Graduación

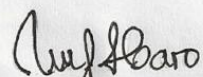
|   |  |
|---|--|
| Título del TFG en español   | "Análisis de sistema de control interno"               |
| Título del TFG en inglés  | "Analysis of the internal control system"              |
| Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)   | PAP  |
| Integrantes de la CAE   | Masfarré, Leticia - Daleoso, Susana                    |
| Fecha de último coloquio con la CAE   | 22 de Agosto de 2012                                   |
| Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado | TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN - María Florencia Haro.pdf |

#### Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Autorización de Publicación electrónica:

- Si, inmediatamente
- Si, después de ..... mes(es)
- No autorizo

  
Firma del alumno