

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

DISEÑO DE SISTEMA  
DE CONTROL  
INTERNO

2012

Anabela De Cesare  
Carrera: Contador Público  
Legajo: CPB 00930



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO XXI

## **RESUMEN**

El Control Interno es un proceso efectuado en todos los niveles de una organización, con el objeto de garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos corporativos. Este proceso es indispensable para proteger los activos, verificar la exactitud y veracidad de la información administrativa y financiera, promover la eficiencia de sus dirigentes, medir la eficiencia de las operaciones y la economía en la utilización de los recursos, y lograr el cumplimiento de las metas y los objetivos corporativos.

La inexistencia de dichos controles en una empresa puede provocar pérdidas económicas, de eficiencia y razonabilidad de la información contable, y tener como consecuencia una toma de decisiones incorrecta.

El presente trabajo final de graduación tiene como objeto el diseño del sistema de control interno de los circuitos Compras - Pagos, Ventas - Cobros y Stock de Inventarios, de la empresa "XX Distribuciones SA", con el fin de establecer un sistema de control interno adecuado para su mejor funcionamiento. Se busca optimizar el desarrollo administrativo de los circuitos bajo estudio. El propósito es contar con un sistema de control interno que permita gozar de información precisa para una correcta toma de decisiones.

Para alcanzar el objetivo planteado de "Diseño del Sistema de Control Interno" se llevó a cabo un análisis de los diferentes circuitos detectando los puntos débiles y las fallas de cada uno de ellos, y se propusieron mejoras y recomendaciones a implementar en la firma.

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

## **ABSTRACT**

Internal Control is a process conducted at all levels in an organization. The aim is to reasonably guarantee the fulfillment of corporate goals. This control is essential for protecting the assets, verifying the accuracy and veracity of administrative and financial information, promoting leader's efficiency, measuring the efficiency of transactions and economy in the use of resources, and achieving corporate goals and objectives.

The lack of such controls in a company may cause loss in the economy, the efficiency, and the reasonableness of the accounting information leading to an inappropriate decision-making.

This final graduation work is intended to design a system of internal control of the circuits Purchase-Payment, Sales-Charges and Stock of Inventories of the company "XX Distributions SA" in order to establish an appropriate system of internal control for its better performance. The intention is to optimize the administrative development of the circuits under study. The purpose is to count on a system of internal control which allows to have access to accurate information for an appropriate decision-making.

In order to achieve the goal set by the "Design of a System of Internal Control", an analysis of the different circuits was conducted, detecting weak points and failures in each of them, and proposing improvements and recommendations to be implemented in the firm.

Through its subsequent implementation, it will be possible to optimize the processes so as to gather more reliable information for the decision-making.

# INDICE

<b>Introducción</b> .....	<b>7</b>
<b>Tema</b> .....	<b>10</b>
<b>Objetivo general</b> .....	<b>10</b>
<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>10</b>
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>12</b>
Control .....	12
Concepto de Control .....	12
Elementos del Control .....	13
Importancia del Control .....	14
Control Interno .....	14
Entorno de Control .....	15
Evaluación del riesgo .....	17
Actividades de Control .....	19
Información y Comunicación.....	20
Supervisión.....	22
Limitaciones del Control Interno.....	24
Normas de Control Interno .....	24
Normas Generales de Control Interno.....	26
Normas de Control Interno Particulares del área Compras-Pagos .....	26
Normas de Control Interno Particulares del área Cuentas Corrientes- Cobros .....	27
Normas de Control Interno Particulares de los circuitos de Stocks.....	28
Carta de Control Interno .....	29
<b>Diseño Metodológico</b> .....	<b>32</b>
<b>Diagnóstico</b> .....	<b>35</b>
Breve Reseña Histórica .....	35
Análisis del Sector .....	35
Análisis Interno.....	38
Análisis FODA de “XX Distribuciones SA” .....	39
Organigrama .....	40
<b>Narrativos</b> .....	<b>42</b>
Circuito Compras-Pagos.....	42
Funciones y Responsabilidades del personal del sector Compras .....	42
Objetivos del sector Compras.....	43
Proceso de Compras .....	43
Controles críticos del circuito Compras-Pagos .....	45

Circuito Ventas-Cobros.....	48
Funciones y Responsabilidades del personal del sector Ventas.....	48
Objetivos del sector Ventas .....	48
Proceso de Ventas.....	49
Controles críticos del circuito Ventas-Pagos.....	51
Circuito Stock de Inventarios .....	54
Funciones y Responsabilidades del personal del sector Stock de Inventarios .....	54
Objetivos del sector Stock de Inventarios .....	54
Proceso de Stock de Inventarios .....	55
Controles críticos del circuito Stock de Inventarios.....	57
<b>Diseño de Control Interno .....</b>	<b>61</b>
Organigrama propuesto.....	62
Diseño del circuito Compras-Pagos .....	63
Diseño del circuito Ventas-Cobros .....	67
Diseño del circuito Stock de Inventarios .....	72
<b>Carta de Control Interno .....</b>	<b>77</b>
<b>Conclusión .....</b>	<b>83</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>86</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>106</b>

---

# INTRODUCCIÓN

---

Diseño de Sistema de Control  
Interno

---

---

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final de graduación tendrá como objetivo general el diseño del sistema de control interno de los circuitos Compras - Pagos, Ventas - Cobros y Stock de Inventarios, de la empresa "XX Distribuciones SA", con el fin de establecer un sistema de control interno adecuado para su mejor funcionamiento. Se pretende optimizar el desarrollo administrativo de los circuitos aquí abordados. El propósito es contar con un sistema de control interno que permita disponer de información adecuada para una correcta toma de decisiones.

El control interno es un proceso efectuado en todos los niveles de una organización, con el objeto de garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos corporativos. El mismo es indispensable para salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información administrativa y financiera, promover la eficiencia de sus dirigentes, medir la eficiencia de las operaciones y la economía en la utilización de los recursos, y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Por el contrario, la inexistencia de dichos controles en una empresa puede provocar pérdidas económicas, de eficiencia y razonabilidad de la información contable, y tener como consecuencia una toma de decisiones incorrecta.

Para el desarrollo del presente trabajo se comenzó por el planteo y justificación del tema seleccionado, haciendo hincapié en la importancia de contar con un sistema de control interno en la organización objeto de estudio,

A continuación se plantearon los objetivos, general y específicos, a fin de asentar los propósitos que se persiguen con el presente trabajo.

Posteriormente se realizó el diagnóstico de la empresa "XX Distribuciones SA" donde se describieron las principales características de la compañía bajo estudio.

Para la realización del presente trabajo se consideró como base bibliográfica que se ha transformado en modelo de referencia en lo que corresponde al Control Interno: "El informe COSO" de Coopers y Lybrand y "Manual de Auditoría" de Lattuca y Mora. Los principales conceptos de Control Interno se encuentran desarrollados en el capítulo denominado Marco Teórico.

Las herramientas que serán utilizadas para alcanzar el objetivo general del trabajo se encuentran detalladas y explicadas en la sección llamada Metodología. Las principales herramientas a utilizar son los cuestionarios a los gerentes de las distintas áreas de la empresa en cuestión y el relevamiento de documentación.

Con el presente Trabajo Final de Graduación se pretende estructurar un sistema de Control Interno que permita reducir las debilidades y riesgos, optimizando los procesos que se llevan a cabo en la empresa objeto de estudio para obtener así información más confiable para poder tomar decisiones adecuadas.

Por último, es necesario aclarar que por razones de confidencialidad no se darán a conocer los verdaderos datos de la organización elegida para llevar adelante el presente trabajo.



---

# TEMA Y OBJETIVOS

---

Diseño de Sistema de Control  
Interno

---

---

## **TEMA**

- Diseño del sistema de control interno de Compras – Pagos, Ventas – Cobros y Stock de Inventarios de la empresa “XX Distribuciones SA”.

## **OBJETIVO GENERAL**

- Mejorar el diseño de los principales circuitos administrativos de la empresa “XX Distribuciones SA” para lograr un adecuado entorno de control interno en toda la organización.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el relevamiento de la situación actual de los circuitos Compras – Pagos, Ventas – Cobros y Stock de Inventarios, para determinar el funcionamiento (para el primer semestre del ejercicio 2012).
- Identificar los controles pertinentes en cada circuito (para el primer semestre del ejercicio 2012).
- Analizar las debilidades de control interno observadas (para el primer semestre del ejercicio 2012).

---

# MARCO TEÓRICO

---

Diseño de Sistema de Control  
Interno

---

---

## MARCO TEÓRICO

### CONTROL

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

### Concepto de Control

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

La *influencia directiva* implica que el control intenta que las actividades del sistema se realicen de modo tal que produzca determinados resultados o alcance determinados objetivos específicos.

En cambio, la *influencia restrictiva* significa que el control se ejerce de modo que se evite que las actividades de un sistema produzcan resultados no deseados.

Para que el control sea considerado útil, debe:

- **Corregir fallas y errores:** El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.
- **Prever fallas o errores futuros:** el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

Asimismo, es necesario que el costo que implica la existencia de un control sea menor que el beneficio que produce con su acción de regulación de un sistema.

### Elementos del control

Los cuatro elementos del control se presentan siempre en la misma secuencia, los mismos son:

**1) Característica o condición controlada:** puede ser la producción de un sistema durante cualquier etapa del proceso, o bien una condición que ha resultado de la producción de ese sistema.

**2) Sensor:** el elemento que se utiliza para medir las características o condiciones controladas o sea la medida del rendimiento.

**3) Un grupo o unidad de control** que compara los datos medidos con el rendimiento planeado, determina la necesidad de corrección y pone en acción la información que permitirá corregir la producción del sistema.

**4) Un grupo activante,** aquel capaz de producir un cambio en el sistema operante, o realizar la acción correctiva.

**Figura 1: “Elementos del Control”**



Fuente: ANTONIO LATTUCA Y CAYETANO MORA, informe área auditoría nº5, manual de auditoría- año 2005- 10ª Edición, página 40

La descripción de estos elementos lleva a la conclusión de que cada control es un sistema en sí mismo, ya que es un conjunto de elementos interrelacionados que cumple las condiciones establecidas para la existencia de un sistema. (ANTONIO LATTUCA Y CAYETANO MORA, informe área auditoría nº 5, manual de auditoría- año 2005- 10ª Edición, páginas 39 y 40)

### **Importancia del control**

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

\* Crear mejor calidad: Las fallas se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores. Si el sistema no detecta las fallas o si detectándolas no las corrige, no se lograría alcanzar la eficiencia en la realización de las operaciones.

\* Enfrentar el cambio: Éste forma parte inevitablemente del ambiente de cualquier organización. Las personas que conforman la institución deben estar preparados para los cambios y adaptarse a ellos de la mejor manera.

\* Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.

\* Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: En la actualidad ha surgido la tendencia hacia la administración participativa que aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

(MARIA ELENA GONZÁLEZ “Auditoría y control interno” 05-2002 - /www.gestiopolis.com)

### **CONTROL INTERNO**

El Control interno se refiere al proceso efectuado por 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 ciertas categorías como ser:

● Eficacia y eficiencia de las operaciones: se dirige a los objetivos empresariales básicos de una entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y de rentabilidad y la salvaguarda de los recursos.

- Fiabilidad de la información financiera: está relacionada con la elaboración y aplicación de estados financieros confiables.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables: aquellas a las que está sujeta la entidad en cuestión.

Los sistemas de control funcionan en tres niveles distintos de eficacia. El control interno se considera eficaz si en cada una de las categorías, el consejo de administración y la dirección tienen un grado de 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.

Si bien el control interno es un proceso, su eficacia es el estado o la situación del proceso en un momento dado.

(Coopers & Lybrand- “Los nuevos conceptos del Control Interno- Informe Coso –Laz de Anto- año 1997, página 4)

El control interno consta de 5 componentes relacionados entre si:

### **1) Entorno de control:**

El entorno de control marca la pauta del comportamiento de una organización e influye en la concienciación de los empleados respecto al control, aportando disciplina y estructura. Además, constituye el ambiente en que las personas desarrollan sus actividades.

Las organizaciones sometidas a un control eficaz se esfuerzan por tener personal competente, infunden en toda la entidad un sentido de integridad y concienciación sobre el control y establecen una actitud positiva al nivel más alto de la firma. Para esto establecen políticas y procedimientos adecuados, la mayoría de las veces con un código de conducta estricto, insistiendo en los valores compartidos y el trabajo en equipo para conseguir los objetivos de la entidad.

Dentro del entorno en el que se manejan los empleados pueden darse situaciones que lleven a los mismos a cometer actos fraudulentos, ilegales o prácticas cuestionables. Algunas de ellas son: falta de controles o controles ineficaces, altos niveles de descentralización que imposibilita que la alta dirección este atenta a las acciones llevadas a cabo en los niveles más bajos de la organización y que reduce la posibilidad de que sean detectados, una auditoría interna débil incapaz de detectar e informar acerca de comportamientos indebidos, un consejo de administración poco eficaz que no desarrolla una supervisión imparcial de la alta dirección y sanciones por comportamientos indebidos insignificantes o que no se hacen públicas perdiendo su valor disuasorio.

La eliminación de estos incentivos y tentaciones pueden servir para evitar o reducir comportamientos poco deseables. Esto puede conseguirse a través de unas prácticas empresariales responsables y rentables.

Es importante que la alta dirección comunique verbalmente los valores éticos y las normas de comportamiento a los empleados. Se considera que la mejor forma de garantizar el cumplimiento de las normas éticas, independientemente de si están o no puestas en un código de conducta escrito, es a través de la actuación y ejemplo de la alta dirección.

Otro factor que es necesario considerar en el entorno de control es el nivel de competencia profesional. El mismo debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo. Es la dirección quien debe determinar el grado de perfección con el que deben llevarse a cabo cada tarea, teniendo en cuenta los objetivos de la organización, las estrategias y los planes de la dirección para su logro.

No se puede dejar de considerar la importancia del consejo de administración y el comité de auditoría, que influyen significativamente sobre el entorno de control y la cultura de la organización. La actuación del consejo de administración es de vital relevancia para garantizar una eficacia del control interno, ya que este debe estar preparado para cuestionar y supervisar las actividades de la dirección, prestar opiniones alternativas y actuar cuando surgen problemas. Para ello debe incluir entre sus integrantes a consejeros externos ajenos a la organización.



Se debe tener en cuenta, también que la filosofía de dirección y el estilo de gestión afectan a la manera en que la empresa es gestionada e, incluso, al riesgo empresarial que se acepta.

Para poder realizar un control eficaz se debe conocer en profundidad la estructura organizativa de la entidad. La misma proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de los objetivos a nivel de empresa. Las actividades se refieren a lo que se denomina “cadena de valor”, es decir, la recepción, la producción de bienes o servicios, actividades de envío, comercialización y venta. Puede haber funciones de apoyo a las anteriores relacionadas con la administración, recursos humanos o desarrollo tecnológico (Michael E.Porter, Competitive Advantage, New York, Free Press, 1985).

A la hora de determinar si el entorno de control es positivo o no, el evaluador debe considerar y evaluar individualmente cada factor del mismo:

- Integridad y valores éticos
- Compromiso de competencia profesional
- Consejo de administración o comité de auditoría
- La filosofía de dirección y el estilo de gestión
- Estructura organizativa
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos.

(Coopers & Lybrand- “Los nuevos conceptos del Control Interno- Informe Coso –Laz de Anto- año 1997, paginas 27 a 41)

## **2) Evaluación de riesgos:**

Como paso previo a la evaluación de riesgos la organización debe establecer objetivos para cada nivel que sean coherentes entre sí. La evaluación de riesgos consiste en identificar y analizar los factores que afectan a la consecución de esos objetivos, y en base a dicho análisis determinar la forma más adecuada para

gestionar dichos riesgos. Los objetivos generales de una organización vienen representados normalmente por la misión y los valores que la entidad considera prioritarios. El establecimiento de objetivos permite a la dirección identificar los criterios para medir el rendimiento, poniendo énfasis en los factores críticos del éxito. El rendimiento de una entidad puede verse amenazado tanto por factores internos como externos.

Los objetivos pueden agruparse en tres grandes categorías:

- Objetivos relacionados con las operaciones
- Objetivos relacionados con la información financiera
- Objetivos de cumplimiento.

Estos objetivos deben ser complementarios y estar relacionados entre sí. No solo deben ser coherentes con las capacidades y expectativas de la organización, sino que también deben ser coherentes con los objetivos de sus unidades empresariales y funciones.

Luego la dirección debe evaluar detalladamente los riesgos existentes a todos los niveles de la empresa y tomar medidas oportunas y gestionarlos. La identificación de los riesgos es un proceso reiterado y suele estar integrada con el proceso de planificación.

Se han desarrollado muchas técnicas de identificación de riesgos. La mayoría comprende métodos cualitativos o cuantitativos para identificar y establecer el orden de prioridad de las actividades de alto riesgo. Es importante también que la dirección analice cuidadosamente los factores que pueden contribuir a aumentar los riesgos. Además de identificar los riesgos a nivel de empresa, estos deben ser identificados para cada actividad de la empresa.

El proceso de evaluación de los riesgos, normalmente, incluiría:

- Una estimación de la importancia del riesgo
- Una evaluación de la probabilidad de que se materialice el riesgo.
- Un análisis de cómo ha de gestionarse el riesgo.

(Coopers & Lybrand- “Los nuevos conceptos del Control Interno- Informe Coso –Laz de Anto- año 1997 pagina 43 a 65)

### 3) Actividades de control:

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las directrices de la dirección y que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad.

Los tipos de actividades de control que podemos encontrar son:

- 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 actividad: los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.
- Proceso de información: se realizan diversos procesos para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
- Controles físicos: someter los bienes a periódicos recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.
- Indicadores de rendimiento: se realiza el análisis combinado de diferentes conjuntos de datos junto con la puesta en marcha de acciones correctivas.
- Segregación de funciones: con el fin de reducir el riesgo de que se comentan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados.

Las actividades de control generalmente se apoyan en dos elementos: las políticas que determinan lo que debería hacerse y los procedimientos necesarios para llevar a cabo las políticas. Estas actividades forman una parte esencial del proceso mediante el cual una empresa intenta lograr sus objetivos de explotación, ya que sirven como mecanismos para asegurar su cumplimiento.

Las actividades de control tienen que evaluarse en el contexto de las directrices establecidas por la dirección para afrontar los riesgos relacionados con los objetivos

de cada actividad importante, por lo que se debe tener en cuenta si las actividades de control están relacionadas con el proceso de evaluación de riesgos y si son apropiadas para asegurar que las directrices de la dirección se cumplan.

(Coopers & Lybrand- “Los nuevos conceptos del Control Interno- Informe Coso –Laz de Anto- año 1997, páginas 67 a 79)

#### **4) Información y comunicación:**

Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permitan a cada uno asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes operacional, financieros y de cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan también la información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular informes financieros.

Por otra parte se debe establecer una comunicación eficaz en el sentido más amplio, lo cual implica una circularización multidireccional de la información. 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 existente entre las actividades propias y las de los demás empleados. También es necesaria una comunicación eficaz con terceros, tales como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

La calidad de la información generada por el sistema afecta a la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas para gestionar y controlar las actividades de la entidad. Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz. La calidad de la información se refiere a:

- Contenido: ¿contiene toda la información necesaria?
- Oportunidad: ¿se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad: ¿es la más reciente disponible?
- Exactitud: ¿los datos son correctos?

- Accesibilidad: ¿puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

A la hora de evaluar la calidad de la información y comunicación de la entidad hay que tener en cuenta:

#### *Información:*

1. La obtención de la información interna y externa y el suministro a la dirección de los informes necesarios sobre la actuación de la entidad en la relación a los objetivos establecidos.
2. El suministro de información a la personas adecuadas, con el suficiente detalle y oportunidad, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente.
3. El desarrollo o revisión de los sistemas de información, basado en un plan estratégico al efecto de lograr tanto los objetivos generales de la entidad como los de cada actividad.
4. El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios se pone de manifiesto en la aportación de recursos adecuados, tanto humanos como financieros.

#### *Comunicación*

1. La comunicación eficaz al personal, de sus funciones y responsabilidades de control.
2. El establecimiento de líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos.
3. La sensibilidad de la dirección a las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad, la calidad, etc.
4. La adecuación de la comunicación horizontal y la integridad y oportunidad de la información, así como si esta resulta suficiente para que los empleados puedan cumplir con sus responsabilidades adecuadamente.

5. El nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con clientes, proveedores y otros terceros para la captación de información sobre las necesidades cambiantes de los consumidores.
6. El nivel de comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad.
7. La realización oportuna y adecuada del seguimiento por parte de la dirección de la información obtenida de clientes, suministradores, organismos de control y otros terceros.

(Coopers & Lybrand- “Los nuevos conceptos del Control Interno- Informe Coso –Laz de Anto- año 1997, paginas 81 a 92)

### **5) Supervisión:**

Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomara la forma de actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de las dos anteriores. La *supervisión continuada* se inscribe en el marco de actividades corrientes y comprende más controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las *evaluaciones puntuales* se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procedimientos de supervisión continuada. Las deficiencias en el sistema de control interno, en su caso, deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al primer nivel directivo y al consejo de administración.

Dado que el sistema de control interno puede reducir su capacidad para advertir ciertos riesgos originados por nuevas circunstancias, la dirección tendrá que evaluar si este sistema es en todo momento adecuado y capaz de asimilar los nuevos riesgos.

Las actividades de supervisión continuada, comprenden actividades corrientes de gestión y revisión, comparaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias.

Aunque los procedimientos de supervisión continuada suelen proporcionar información importante sobre la eficacia de otros componentes de control, de vez en cuando un replanteamiento del sistema resultara útil. Esto se realiza mediante evaluaciones puntuales.

El alcance y la frecuencia de la evaluación del control interno varían según la magnitud de los riesgos objeto de control y la importancia de los controles para la reducción de aquellos.

El proceso de evaluación requiere que el evaluador entienda cada una de las actividades de la entidad y cada componente del sistema de control interno. Conviene centrarse primero en el funcionamiento teórico del sistema, es decir en su diseño. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema. Para esto se mantendrán conversaciones con los empleados que aplican y se ven afectados por los controles, se revisaran los datos registrados sobre el cumplimiento de los controles, o una combinación de estos dos procedimientos.

El evaluador analizará el diseño del sistema de control interno y los resultados de las pruebas realizadas. Este análisis se efectuara bajo la óptica de los criterios establecidos, con el objeto de determinar si el sistema ofrece una seguridad razonable con respecto a los objetivos planteados.

A la hora de evaluar hay que tener en cuenta la supervisión continuada y las evaluaciones puntuales del sistema de control interno, tales como:

1. Hasta qué punto el personal al realizar sus actividades normales obtiene evidencia de que el sistema de control interno está funcionando adecuadamente.
2. En qué medida las comunicaciones procedentes de terceros corroboran la información generada internamente o indican problemas.
3. Comparaciones periódicas entre los importes registrados por el sistema contable con los activos físicos.
4. En qué medida los seminarios de formación, las sesiones de planificación y otras reuniones facilitan información a la dirección sobre si los controles operan eficazmente.

5. Si se realizan encuestas periódicas al personal para que manifieste si entiende y cumple el código de conducta de la entidad y si se llevan a cabo normalmente las tareas de control críticas.

(Coopers & Lybrand- “Los nuevos conceptos del Control Interno- Informe Coso –Laz de Anto- año 1997, paginas de 93 a 105)

### **Limitaciones del control interno**

El control interno puede ser efectivo para protegerse contra errores y fraudes y asegurar la confiabilidad de la información contable. Sin embargo, es importante reconocer la existencia de limitaciones inherentes al mismo:

- ✓ En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultados de equívocos en instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga.
- ✓ Las actividades de control dependientes de la separación de funciones pueden ser burladas por los empleados.
- ✓ Los controles están diseñados, generalmente, para aplicar en transacciones habituales. Podrían no detectarse errores o irregularidades en el caso de transacciones no rutinarias.
- ✓ La extensión de los controles adoptados por un ente también está limitada por consideraciones de costo.

(Coopers & Lybrand- “Los nuevos conceptos del Control Interno- Informe Coso –Laz de Anto- año 1997)

### **Normas de Control Interno**

#### **A) Normas generales de Control Interno**

Dentro de las normas a tener en cuenta para la implementación de un adecuado sistema de control interno, podemos diferenciar las de carácter general (y comunes a todas las áreas de la organización) y las propias del área que se esté analizando.

A continuación se detallan y explican ambos tipos:

1) *Formación de un Ambiente de Control*: es uno de los aspectos más importante, ya que a través del mismo se fija la filosofía y cultura organizacional. Consiste en la certeza de que ninguna operación importante quede sin controlar, y



que este hecho se difunda y sea conocido por los distintos integrantes de la organización.

2) *Evitar zonas grises*: 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 deben estar escritas en distintos documentos o formularios que las contengan y describan adecuadamente, ya que con ello se garantiza la existencia de las mismas.

4) *Autorización de operaciones – Nivel de autorizaciones*: esta norma apunta a que quede claramente establecido quien puede autorizar cada operación, y los rangos de importes para los cuales la autorización es válida.

5) *Separación de funciones*: este aspecto es clave y es uno de los pilares del control interno. Se aconseja la segregación de funciones para evitar posibles fraudes que sucederían al superponer tareas críticas en manos de una sola persona o sector.

6) *Prenumeración de formularios utilizados*: los formularios a ser utilizados por la entidad deben estar prenumerados para evitar fraudes. Los anulados deben conservarse con todas sus copias, para no dificultar el ejercicio de otros controles.

7) *Control numérico de formularios de distintas áreas*: es importante que los sectores receptores se aseguren de haber recibido la totalidad de los comprobantes que fueron emitidos.

8) *Control de la correlatividad numérica-cronológica*: los formularios deben seguir un orden numérico y cronológico para su correcta verificación.

9) *Análisis de riesgos/cobertura de seguros*: es recomendable el análisis de la conveniencia de la contratación de un seguro con el objeto de cumplir con uno de los preceptos iniciales: “salvaguardar de la forma más efectiva el patrimonio de la organización, y no dejarla en una situación de desprotección frente a la eventual ocurrencia de un siniestro”.

10) *Existencia de determinadas funciones operativas, de control y asesoramiento*: lo que se busca es que no se desvirtúe la naturaleza propia de cada área, por motivos de un supuesto mejor aprovechamiento de su capacidad. 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 por último las operaciones que verifican la exactitud y confiabilidad de la información contable financiera.

11) *Dependencia de sectores*: lo que se pretende es que el sector que ejerce el control se ubique en un nivel superior (o al menos similar) al del sector controlado, de tal forma se asegure la independencia, la imparcialidad, la libertad de movimientos y la autoridad necesaria para ello.

12) *Revalorización de la función de archivos*: La adecuada gestión de archivos, es determinante para la conservación de su memoria institucional; máxime cuando se trata de una Entidad del sector Público, ya que existe un marco jurídico riguroso y de obligatorio cumplimiento que rige la actividad archivística desde la producción del documento hasta su destinación final.

13) *Custodia de formularios sin utilizar*: los mismos deben estar guardados en un lugar cerrado y bajo la responsabilidad de un funcionario de jerarquía diferente a quien maneja los fondos para evitar posibles fraudes o utilizaciones 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.

15) *Registros claros, adecuados y al día*: los asientos de las transacciones debe hacerse de la manera más transparente, ordenadas cronológicamente y sin atrasos.

(José Luis Pungitore, "Sistema Administrativo y Control Interno", Club de estudio – Año 1994 – página 5 a 24)

## **B) Normas de Control Interno particulares del área de Compras - Pagos**

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

2) Existencia de un régimen de autorización y control de factura, notas de débito y de créditos de proveedores.

3) Existencia de políticas definidas en cuanto a punto de pedido, volúmenes de compra, mercados de abastecimiento, condiciones de operación, transportes a utilizar, seguros por bienes en tránsito y en depósito, etc.

4) Solicitud de cotizaciones de precios previa a la adjudicación de la compra.

5) Control de cantidades y calidades recibidas e informes escritos prenumerados de esas características.

6) Controles de correlatividad numérica de órdenes de compra, notas de recepción, informes de control de calidad, etc.

7) 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.

(ANTONIO LATTUCA Y CAYETANO MORA, informe área auditoría nº 5, manual de auditoría- año 2005- 10ª Edición, página 353)

### **C) Normas de Control Interno particulares del área de Cuentas Corrientes – Cobros**

En este sistema se reconocen diversas actividades de control que son reconocidas como de validez generalizada. Se enumeran algunas de ellas:

#### *Relativos a las operaciones de ventas:*

1) Separación de funciones de ventas del otorgamiento de créditos, entrega al cliente, registraciones contables y del manejo de custodia de fondos.

2) Utilización de notas de pedidos, remitos, facturas, notas de débito y crédito prenumeradas y control posterior de correlatividad numérica.

3) Existencia de un régimen de autorización y control de facturas, notas de débito y crédito.

4) Existencia de pruebas del despacho de las mercaderías y de su recepción por el cliente.

5) Existencia de un régimen de autorización para la concesión de descuentos y bonificaciones, aceptaciones de devoluciones y baja de incobrables.

6) Registración contable por procesos separados en sub mayores de clientes y en cuantas de control del Mayor General y conciliación periódica entre ambos por personas ajenas a la Registración.

7) Control periódico de la antigüedad de los saldos a cobrar.

8) Envío de los resúmenes de cuenta a los clientes.

*Relativos al otorgamiento de créditos:*

1) Existencia de políticas definidas sobre requisitos a cumplir para su otorgamiento.

2) Existencia de límites de autorización para otorgar créditos por los distintos niveles de colaboradores.

3) Mantenimiento de información actualizada sobre solvencia y el cumplimiento de los deudores.

(ANTONIO LATTUCA Y CAYETANO MORA, informe área auditoría nº5, manual de auditoría- año 2005- 10ª Edición, páginas 215 a 225)

#### **D) Normas de Control Interno particulares de los circuitos de stocks**

En la operatoria de bienes de cambio existen actividades de control que constituyen prácticas sanas comunes, en su mayoría, a todos los entes. La siguiente enumeración comprende a algunos de ellos:

*Relativos a ingreso, custodia y salida de mercadería*

a) Control de los envíos de proveedores con notificaciones previas (orden de compra o similar), del área de abastecimientos.

b) Provisión de información contable referida al ingreso de las mercaderías (emisión de nota de recepción o equivalente).

c) Recuento o pesaje de las mercaderías antes de su aceptación.

d) Control de calidad (inmediatos o diferidos).

e) Constancia de ingreso a depósito de las materias primas y normas sobre estiba y almacenamiento.

- f) Provisión de información contable de retiros de mercaderías del depósitos para la venta.
- g) Control de las devoluciones a proveedores con el conforme de la recepción respectiva.
- h) Control de entrega a clientes con el conforme de la recepción respectiva.
- i) Régimen de registración de los costos de bienes transferidos por venta u otro concepto (muestra, donación, etc.)
- j) Mantenimiento de registros de existencias.
- k) Realización de recuentos físicos periódicos por el personal ajeno a las custodias y registros.
- l) Conciliación periódica de los registros del ente referida a bienes en poder de terceros, por personal ajeno a la operatoria.
- m) Adecuadas medidas de seguridad y cobertura de siniestros.
- n) Existencia de una matriz de autorizaciones para el movimiento de inventarios.
- o) Políticas definidas en cuanto al tratamiento de productos obsoletos y residuos de producción.
- p) Normas precisas sobre procedimientos contables de valuación.
- q) Comprobación por el sector contable de la correlatividad de formularios, autorizaciones, consistencia de la información contenida, imputación, etc.
- r) Análisis de cuentas periódicos.
- s) Restricción al acceso a depósitos y almacenes.

(ANTONIO LATTUCA Y CAYETANO MORA, informe área auditoría nº5, manual de auditoría- año 2005- 10ª Edición, páginas 250 a 251)

### **Carta de Control Interno**

La carta de control interno o también denominada carta a la gerencia es emitida por el auditor como subproducto de su trabajo. Además, debemos recordar que constituye un valor agregado para la empresa bajo análisis.

La Carta de observaciones y sugerencias tiene como objetivo mejorar el control interno, cumpliendo un doble propósito:

1) proporcionar una constancia escrita del hecho de que los puntos débiles importantes observados en el sistema de control interno han sido comunicados al cliente,

2) proporcionar al cliente sugerencias constructivas respecto a los asuntos encontrados durante el curso del examen.

Por lo tanto, la carta de recomendaciones da al auditor una medida de protección y un servicio adicional al cliente en la forma de sugerencias. El auditor del ente deberá emitir, una vez finalizada la evaluación del sistema de Control Interno una “Carta de Control Interno”, donde cada observación deberá contener como mínimo el siguiente formato:

- ❖ Observación (se debe definir adecuadamente el problema).
- ❖ Breve comentario de la observación.
- ❖ Ejemplo de observaciones detectadas y problemas.
- ❖ Posibles efectos que trae aparejado la no solución del problema detectado.
- ❖ Recomendaciones a la Dirección de posibles cursos de acción a los fines de solucionar el problema detectado.
- ❖ Comentario del sector involucrado.

(MARIA ELENA GONZÁLEZ “Auditoría y control interno” 05-2002 - /www.gestiopolis.com)

---

# DISEÑO METODOLÓGICO

---

Diseño de Sistema de Control  
Interno

---

---

## DISEÑO METODOLÓGICO

Para la realización del presente Trabajo de Graduación Final se aplicarán las siguientes metodologías de trabajo:

**1. “Método gráfico”, llamados flujogramas/cursogramas**, a través de los cuales se realiza la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones pertenecientes a las distintas áreas a través de símbolos convencionales. Constituye una herramienta moderna y eficaz para relevar y evaluar en forma preliminar, las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización.

La justificación de la elección de esta herramienta es porque facilita la visualización global y esquemática del flujo de tareas operativas y administrativas. Mediante la observación de los cursogramas, es posible establecer la adecuada secuencia del proceso principal y de todas sus ramificaciones. Permite seguir con sencillez el flujo del procedimiento y detectar omisiones, superposiciones y reiteraciones.

**2. “Método Descriptivo”**, consiste en la narración o descripción detallada de las distintas operaciones, modos y circuitos que se realizan en las diferentes áreas de la empresa.

Se eligió esta alternativa debido a que es una herramienta práctica para describir apropiadamente las actividades y procedimientos utilizados por el personal de las diversas áreas administrativas objeto de examen. Se utilizara para detallar ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos llevados a cabo por la empresa.

**3. Relevamiento de la documentación necesaria.** La elección de esta herramienta se basa en la necesidad de determinar si la documentación que se utiliza es la correcta, si se hace un uso apropiado, si cumple con los requisitos formales, etc.

**4. Cuestionarios**, consiste en un elenco de preguntas estimadas que pretenden cubrir los aspectos significativos de las diversas áreas a relevar. Tienen preguntas preparadas de tal modo que las respuestas negativas configuren puntos débiles en el control. En caso de que obtengan este tipo de respuestas será necesario acompañarlas con una breve descripción. (Ver Anexo 1)



Se eligió esta herramienta por representar un ahorro de tiempo, por ser flexible para conocer la mayor parte de las características del sistema de control interno llevado a cabo por la organización bajo estudio y por ser de rápida aplicación. Dicho instrumento permite adquirir mayor precisión en la recopilación de datos sobre los procesos llevados a cabo por la empresa.

---

# DIAGNÓSTICO

---

Diseño de Sistema de Control  
Interno

---

---

## DIAGNÓSTICO

### **BREVE RESEÑA HISTORICA**

“XX Distribuciones S.A.”, es una empresa dedicada a la distribución de alimentos no perecederos, ubicada en la ciudad de Córdoba. Por razones de confidencialidad no se dará el nombre y los verdaderos datos de la empresa.

Esta empresa fue fundada en Diciembre de 2009, integrada por tres socios, comenzando su funcionamiento comercial en febrero del 2010. El capital social se divide en 50%, 45% y 5% respectivamente. Cuentan con 6 empleados, que realizan las actividades de depósitos, ventas y reparto, ya que la administración está en mano de los propietarios.

Realizan ventas en varias localidades de la provincia, principalmente a almacenes, quienes luego lo revenden a consumidores finales.

Trabajan con una gran cantidad de proveedores, lo que les permite conseguir el menor costo y además contar con gran variedad de productos.

### **ANALISIS DEL SECTOR**

En Argentina el mercado de distribuidores mayorista esta liderado por cinco cadenas de origen nacional, con la única excepción del grupo holandés Makro.

Entre los competidores locales más fuertes figuran Vital, Diarco, Maxiconsumo y Yaguar.

Un dato relevante para Córdoba es que el ex dueño de la cadena de hipermercados Libertad decidió regresar al rubro con el lanzamiento de una cadena mayorista que tendrá su base de operaciones en la ciudad de Córdoba.

El interés de los nuevos inversores por el negocio se explica a partir de la evolución que tuvo el mercado mayorista en los últimos años. Hasta 2001, los supermercados controlaban casi la mitad de las ventas de alimentos y bebidas en el país, pero con la crisis, su participación se derrumbó al 31% en 2006. Con el fuerte crecimiento de la economía de los últimos años, las grandes cadenas habían recuperado parte del terreno perdido, aunque en el 2010 volvieron a ceder terreno frente a los autoservicios y los almacenes que, a su vez, son los principales clientes de los mayoristas. En el sector, además, destacan la sofisticación de la oferta que vivieron los mayoristas, para lo cual se basan en algunos datos concretos, como el

crecimiento del 20% en la cantidad de ítems que tuvieron las empresas del rubro en los últimos cuatro años.

Los distribuidores mayoristas de alimentos, bebidas y productos de higiene y tocador consideran que el sector se mantiene estable y que el consumo registra números crecientes cercanos a un aumento del 5% en unidades vendidas.

La CADAM (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas) agrupa a 150 empresas mayoristas. Estas empresas, en su mayoría de origen nacional y familiar nuclean a 12 mil trabajadores.

El sector factura, mensualmente, un promedio de 6 mil millones de pesos. La tendencia del sector es que las empresas se siguen expandiendo a través de nuevas aperturas de locales.

El canal mayorista se encarga de distribuir y comercializar productos de consumo masivo a más de 235.000 comercios minoristas de proximidad que comprenden: kioscos, almacenes, minimercados, autoservicios y supermercados independientes.

En el contexto macroeconómico de la Argentina está presente la inflación que aparece como el principal problema al que todavía el actual modelo económico no ha podido encontrarle una solución. Se trata de un fenómeno que atraviesa históricamente a los argentinos, la vigencia de un alza permanente de precios que provoca una erosión en el poder adquisitivo de los asalariados. Los motivos que explican este fenómeno son: una exagerada emisión monetaria y un desmedido aumento de los salarios. Sin embargo, desde estas perspectivas no se tiene en cuenta el fenómeno que tiene que ver con la concentración en algunos sectores de la economía que les permite convertirse en formadores de precios y por lo tanto quedarse con la mejor parte de toda la cadena. El alimentario es uno de los sectores en los que se dan las subas más significativas de precios y al que justamente más destina sus ingresos las clases populares. Precisamente, en este rubro es donde existe una fuerte concentración en ciertos eslabones de la cadena de producción y fundamentalmente en la de comercialización. Por ejemplo, las seis principales cadenas de supermercados e hipermercados manejan el 89% de las ventas de los productos alimenticios. Se trata de un fenomenal proceso de concentración si se tiene en cuenta que a fines de la década del '80 su participación era del 50%.

El crecimiento del supermercadísimo ha generado un enorme poder de decisión de este sector ya que cuenta con una ventaja financiera que no se da en

ninguna otra actividad de la economía: compran a 90 días y cobran a 30. Por el grado de concentración que tienen y el manejo sobre las empresas medianas y chicas, hacen una fuerte presión sobre los productores y manejan el precio según los que les puede dar la demanda. La concentración y la consecuente capacidad de formación de precios en el rubro alimenticio no sólo se da en la comercialización, sino que también hay empresas productoras que detentan un abuso de posición dominante. La concentración les dio tal poder a los supermercados, que incluso pueden imponerse frente al gran productor, ya que si éstos no colocan sus productos en las grandes cadenas, no tienen dónde venderlos. Lo cierto es que fenómenos como la concentración y monopolización se dan a escala global y sin embargo no en todos los países esto se traduce en un aumento de los precios.

En cuanto a la dinámica de los canales, el canal tradicional (almacenes) muestra crecimientos desde fines del 2009 llegando a tener un guarismo del 38.1 % a nivel nacional, lo que claramente marca un rol fundamental de este tipo de formatos en el proceso de decisiones de compra de los consumidores. Del mismo modo, los autoservicios incrementan su participación pasando del 29.9 en (diciembre /enero de 2010) a 30.4 % en los dos primeros meses del 2011.

Para terminar con el análisis externo, cabe recalcar que las ventas en los supermercados crecieron un 13,1 por ciento en mayo 2012 respecto a igual mes del año 2011, según datos del INDEC. Dicha dependencia oficial precisó que las ventas, medidas a precios constantes y desestacionalizadas, estuvieron en mayo un 1,1 por debajo de las de abril; mientras que en los cinco primeros meses de 2012, según la medición a precios estacionalizados, acumulan una mejora de 27,2%. Las ventas a precios corrientes sumaron durante mayo 2012 7.706,8 millones de pesos, un 22,2% más que en igual mes del año 2011.

Fuentes:

<http://www.tiempo.elargentino.com>

<http://www.lmcordoba.com.ar>

<http://www.cadam.com.ar>

<http://www.minutouno.com>

<http://www.sur.infonews.com>

## ANÁLISIS INTERNO

### Proveedores

Entre los principales proveedores de XX Distribuciones se encuentran:

- BONAFE S.R.L
- GEORGALOS HNOS. S.A.I.C.A
- UNILEVER DE ARGENTINA S.A
- MOLINO PASSERINI S.A.I.C.
- PAPELERA SAMSENG S.A.
- DULCOR S.A.
- MOLINO CHACABUCCO S. A.
- JOSE GUMA S.A.

La firma no posee contrato de exclusividad, por lo que no posee representación de alguna marca en particular. La metodología de pago es en cuenta corriente con pagos promedios de 30 días. El pago se realiza con banco en un 90% y un 10% en efectivo.

La recepción de la mercadería es en depósito de la misma firma y el flete se reparte según el proveedor, en algunos casos esta a cargo del mismo y en otros de la distribuidora.

### Cientes

Sus principales clientes son almacenes que se dedican a la reventa a consumidores finales. De los 6 vendedores cada uno posee 130 clientes aproximadamente, por lo cual la cartera llega a 800 clientes activos. De ese total, el 100% son minoristas, desde supermercados a despensas barriales.

El sistema de cobro es en un 60 % en efectivo contra entrega y el 40% restante tiene un plazo de entrega entre 7 a 15 días, registrándose un atraso promedio de 30 días. El reparto se atiende con tres vehículos arrendados.

### Competencia

La competencia de la firma se forma por dos tipos de competidores:

1) Competidores directos: aquellos que comparten el mercado local, zonal y regional, en el cual los vendedores visitan los clientes, levantan los pedidos y las empresas se encargan de hacerles llegar los mismos. En este caso los

competidores son: 1-a) Distribuidora Vensal, Distribuidora Redolfi, Distribuidora Rosental, Distribuidora Parodi.

2) Competidores no directos: Son aquellos a los cuales los clientes los visitan en sus locales de venta y actúan como mayoristas con venta directa pero sin distribución. En este caso son:

2-a) Maxiconsumo, Carrefour, Makro, Tarquino y Yaguar.

## **ANALISIS FODA DE “XX Distribuciones S.A.”**

### Fortalezas:

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

### Oportunidades:

- ♦ Nuevos nichos de mercado.

### Debilidades:

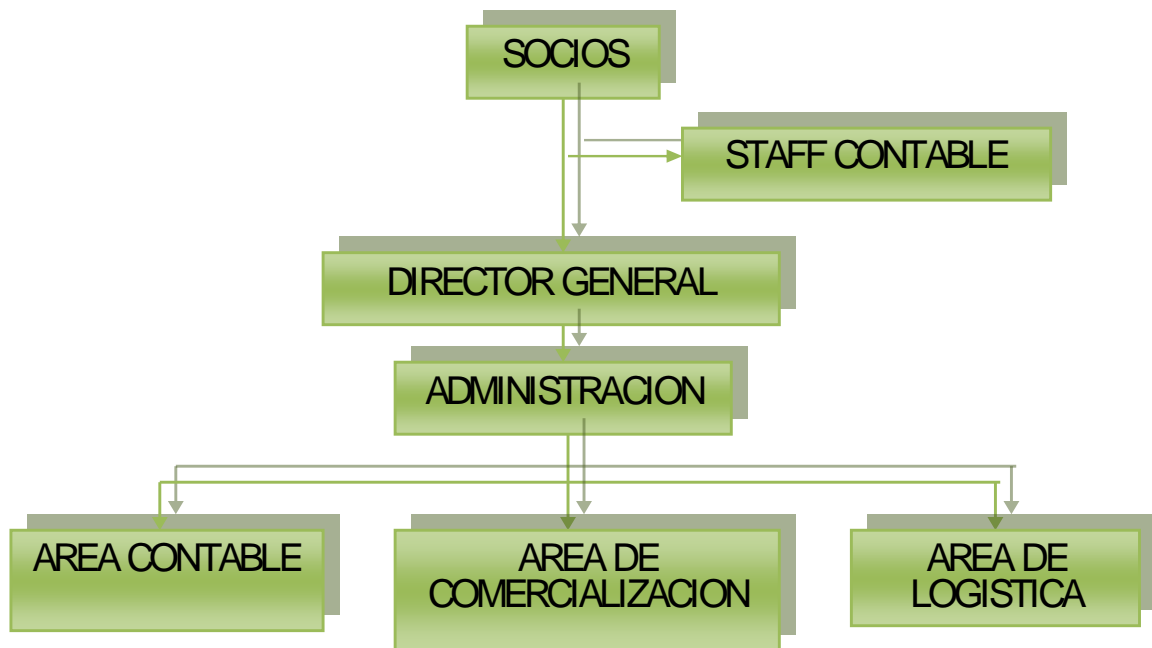
- ♦ Fallas en la comunicación interna.
- ♦ No lleva registros contable actualizados que les permita tomar decisiones rápidas.
- ♦ Demanda insatisfecha, por no poder cubrir mas zonas de ventas.
- ♦ No posee un sistema contable interno que le permita gestionar el negocio, sino que es llevado por el auditor externo.

### Amenazas:

- ♦ Posibilidad de entrada de nuevos competidores.
- ♦ Crecimiento de grandes cadenas de distribuidores.
- ♦ Aumento de la inflación.

## ORGANIGRAMA

Si bien la empresa no cuenta con un organigrama definido y establecido, entre los diferentes funcionarios de la firma se dividen las actividades, y el organigrama en grande rasgos quedaría así:





---

# NARRATIVOS

---

Diseño de Sistema de Control  
Interno

---

---

## CIRCUITO COMPRAS-PAGOS

### Funciones y responsabilidades del personal del Sector de Compras

Primeramente, cabe destacar que en la empresa bajo estudio no existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades en dicho sector.

La sección Compras si bien se encuentra separada de Recepción y Almacenes, no se encuentra apartada de Cuentas por Pagar y de Contaduría-Pagos. Ya que es la Administración la encargada de efectuar las compras de mercaderías necesarias para mantener el nivel de stock adecuado.

Un punto crítico es la incorrecta “Separación de tareas y responsabilidades”, al estar concentrados en una misma persona o sector varios aspectos fundamentales del circuito Compras, estamos en riesgo de que existan errores, despilfarros o actos ilícitos y que los mismos no puedan ser detectados.

Si bien, la persona que hace los pedidos a los proveedores, no es la misma que los recibe y controla, si es la misma que registra en la contabilidad la entrada de mercaderías, su carga al pasivo y es quien realiza los pagos a los proveedores. Lo cual esto, no permite una adecuada segregación de funciones y no permite prevenir posibles fraudes en el manejo de dicho sector.

En cuanto a la rotación del personal en tareas claves, en teoría, los empleados no deberían tener a su cargo durante un tiempo prolongado las tareas que presenten mayor probabilidad de comisión de irregularidades. En el área Compras de la empresa bajo análisis, tampoco existe una adecuada rotación de personal.

Otro aspecto relevante a considerar en cuanto al personal del área Compras, es que no existen métodos adecuados para la selección de los mismos, ya que deberían tenerse en cuenta elegir la persona apropiada para tal área teniendo en cuenta sus capacidades y habilidades para desempeñarse eficazmente en dicho sector. Se requiere del profesional de compras:

- Capacidad para negociar
- Capacidad de liderar
- Mantenerse actualizado sobre el mercado
- Seleccionar adecuadamente a los proveedores

- Reducir la gestión administrativa de compras
- Contar con conocimiento técnico

### **Objetivos del sector compras**

Sabemos que el departamento de Compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Es por eso, que si bien los objetivos no se encuentran expresamente definidos, implícitamente podríamos definirlos en:

- ❖ Pedir cotizaciones a los distintos proveedores.
- ❖ Analizar las diferentes alternativas de compras, comparando precio, calidad, descuentos o bonificaciones, condiciones de entrega y condiciones de pago.
- ❖ Tener la mercadería disponible en el momento que es requerida.
- ❖ Mantener un nivel de stock adecuado.
- ❖ Realizar el control de la cantidad y calidad de la mercadería recibida.
- ❖ Proveerse de más de una fuente, en previsión de cualquier emergencia que impida la entrega de un proveedor.
- ❖ Efectuar el control de la documentación relacionada con dicho circuito.

### **Proceso de Compras**

A continuación se describen brevemente los pasos que constituyen el circuito de Compras de Mercaderías.

#### **1. Detección de la necesidad de comprar**

La necesidad de comprar se determina en Administración en base a la diferencia entre stock y ventas. No utiliza un sistema de stock mínimo que revele el punto de pedido en el cual es necesario comprar, sino que depende de la salida que tengan cada uno de los productos.

Los pedidos de mercaderías se plasman en un papel de trabajo y se archivan en Administración para consulta.

#### **2. Solicitud de cotizaciones de los proveedores**

Se solicitan cotizaciones de precios a los diferentes proveedores, evaluando además calidad de los productos ofrecidos, descuentos o bonificaciones,

condiciones de entrega y condiciones de pago. Las cotizaciones se formulan y reciben por escrito.

La Administración luego de determinar la necesidad de comprar, realiza las consultas necesarias en los catálogos de los proveedores y en las listas de precios que estos les envían periódicamente en forma actualizada.

### **3. Recepción de las cotizaciones y selección de proveedores**

Al recibir las cotizaciones de los proveedores, se realiza un análisis comparativo de las propuestas recepcionadas. Una vez escogido el proveedor con la mejor oferta se procede a la formalización del pedido de la mercadería en forma telefónica la mayoría de las veces, y en algunos casos a través de mails.

### **4. Seguimiento de los pedidos**

En general la Administración conoce la periodicidad con que llega cada pedido según del proveedor de que se trate, pero en caso de demoras inusuales en la entrega de los productos solicitados se le reclama al vendedor.

Lo que suele suceder es lo que comúnmente se denomina “Quiebre de Stock” esto ocurre cuando la Distribuidora posee saldos impagos con los proveedores, y en consecuencia ellos no les envían la mercadería con la correspondiente factura.

### **5. Registración de la Compra**

La contabilización de las Compras se realiza en el momento en que se reciben las facturas de los proveedores, que a su vez este momento coincide con la llegada de la mercadería. Con lo cual, podemos afirmar que se está trabajando de la manera correcta, ya que se reconoce oportunamente las operaciones generadas por la empresa.

Administración al momento de registrar las facturas controla la suma de las mismas y el correcto cálculo de los impuestos.

Las facturas de compras son archivadas en carpetas para su posterior consulta.

### **6. Pago a los proveedores**

La forma de pago a los proveedores es en cuenta corriente con pagos que van desde los 7, 15 o 30 días de recibida la mercadería. En su mayoría los pagos son

realizados en efectivo o con cheques propios, ya que en pocos casos se trabaja con cheques de terceros.

Cabe destacar, que a las empresas grandes se les deposita el dinero en efectivos en sus cuentas bancarias.

Por último, para respaldar el pago realizado a los proveedores, la firma recibe a cambio el original del Recibo. Dichos recibos son archivados para su posterior consulta.

### **Controles críticos del circuito Compras-Pagos**

De lo surgido de las preguntas y respuestas de los funcionarios contenidas en el cuestionario del ANEXO I y a la observación del sector bajo estudio, se realiza un análisis del funcionamiento de los controles del área.

- Segregación de funciones: el responsable del área afirma en sus respuestas que si bien Compras se encuentra separada de Recepción y Almacenes, no es independiente de Cuentas por Pagar y de Contaduría-Pagos. Ya que es la misma persona la encargada de realizar los pedidos, de registrar en la contabilidad la entrada de mercaderías y su carga al pasivo y de realizar los pagos a los proveedores. Con lo cual, al no encontrarse segregadas las funciones, existe un riesgo de errores o fraudes y la probabilidad de que sean detectados disminuye.
- Normas escritas referidas al proceso de compra: el encargado de Administración manifestó que si bien no existen por escrito dichas normas, en forma implícita se siguen ciertos pasos para realizar el circuito de Compras.
- Políticas sobre mercadería en tránsito: Es importante remarcar, que respecto de la "Mercadería en Tránsito" no existe una correcta política a seguir. Ya que no se define con los diferentes proveedores si se compra bajo el sistema *Condición de Origen* o *Condición Destino*. Esto conlleva a que en el caso de que surja un problema con la mercadería en tránsito, no se podría definir a quien le corresponde la responsabilidad sobre dichos bienes.
- Políticas sobre niveles de punto de pedido y volúmenes de compra: Otro punto crítico es la inexistencia de políticas definidas en cuanto a niveles de punto de pedido y volúmenes de compra. Esta situación tiene

como consecuencia el riesgo de comprar mercadería de más que luego no pueda ser vendida, o bien mercadería de menos que no alcance a cubrir la demanda.

- Documentación: la empresa bajo estudio no utiliza Órdenes de Compras ni Notas de Recepción.

Además, con respecto a los registros de los proveedores, cabe aclarar que no se llevan fichas individuales de cada uno de ellos. Asimismo, no existe un régimen de autorización y control de facturas, notas de débito y de créditos de los proveedores.

- Solicitud de cotización a los proveedores: si bien el encargado del sector afirma que se solicitan cotizaciones de precios por lo menos a tres proveedores, y las mismas se formulan y reciben por escrito, de la muestra tomada del mes de marzo 2012, de diez compras realizadas solo para tres de ellas se pidieron cotizaciones, para las siete restantes se le compro al proveedor habitual. Además, las cotizaciones o listas de precios son pedidas a los proveedores a través de mails y son recibidas también por ese mismo medio, con lo cual una vez leídos dichos mails son eliminados por lo que no puede afirmarse que quedan por escrito archivadas.

- Control de cálculos y sumas en las facturas: Es importante destacar que el responsable del sector expresó que se revisan los cálculos y sumas en las facturas y del estudio realizado sobre un total de treinta facturas, surge que es verdadera dicha afirmación ya que no se han encontrado errores de cálculo.

- Facturas de los proveedores: el encargado del sector asevera que las facturas se reciben directamente de los proveedores y del estudio se concluye que tal situación es verdadera, ya que ningún proveedor manda las facturas por mail, correo electrónico, fax o cualquier otro medio. Sino que las facturas son enviadas junto con la mercadería, con lo cual se reconocen oportunamente las compras efectuadas.

- Emisión de cheques: el responsable del área manifestó que los cheques sólo son firmados por el gerente general y a la orden. De lo observado se pudo concluir que tal situación es afirmativa, ya que la tenencia de las chequeras en blanco se encuentran bajo llave en poder del gerente general. Y se tomó una muestra de los últimos quince cheques

emitidos y se comprobó que son emitidos correctamente siguiendo la secuencia numérica, a la orden, y que se realizan conciliaciones bancarias mensuales.

- Archivo de los Recibos emitidos por los proveedores: desde el sector sostienen que todos los pagos a los proveedores son respaldados con sus respectivos Recibos, los cuales son archivados. Se realizó el análisis de veinte facturas y se las cotejo con los registros de salida de Caja y los Recibos archivados. Se presentaron dos situaciones distintas:

- \* Se halló la factura número 9011-2306 de JOSE GUMA S.A. con fecha 30/01/2012 por un importe de \$6240,27 y se encontró en el registro de caja la salida de ese dinero por el pago de dice factura el día 17/02/2012, pero no se localizó el respectivo Recibo que validara tal pago. El responsable del área justifico tal situación indicando que con dicho proveedor se mantiene cuenta corriente por lo que no les manda los Recibos. Con lo cual queda demostrado que no todos los proveedores envían los respectivos Recibos para respaldar los pagos.

- \* Se encontró la factura número 0052-114494 de VENSAL HNOS S.A. de fecha 13/02/2012 por \$2189,30 y en el registro de salida de caja se encontró que dicha factura fue abonada el día 29/03/2012 por un importe de \$2289,30 y se localizó el respectivo Recibo por un importe de \$2189,30, por lo que se lo indagó al responsable sobre tal diferencia e indicó que no había advertido tal situación.

## CIRCUITO VENTAS-COBROS

### Funciones y responsabilidades del personal del Sector de Ventas

Como se mencionó al desarrollar el circuito Compras-Pagos, la empresa en estudio no posee una correcta separación de funciones y asignación de responsabilidades.

El sector Ventas no es independiente del área de otorgamiento de créditos. Ya que, si bien quienes recogen los pedidos en los diferentes almacenes y despensas barriales son los vendedores, es desde Administración de donde se autorizan las ventas y donde se registran las mismas, disminuyendo el stock contable de mercaderías y aumentando el activo por el cobro o por el nacimiento del crédito. Esto claramente no permite una apropiada segregación de funciones y no permite prevenir posibles estafas en el manejo de dicho sector.

### Objetivos del sector Ventas

En el sector Ventas el objetivo principal es mantener y aumentar las ventas mediante la administración eficiente del recurso humano de ventas disponible y del mercado potencial de clientes en un plazo determinado.

Es debido a esto, que si bien los objetivos no se encuentran explícitamente determinados, implícitamente podríamos definirlos en:

- ∞ Buscar nuevos clientes.
- ∞ Satisfacer las necesidades de los clientes.
- ∞ Aumentar, o al menos, mantener el nivel de ventas.
- ∞ Diseñar los recorridos de cada uno de los vendedores de forma eficaz.
- ∞ Estar atentos a los cambios del mercado para detectar oportunidades y negocios.
- ∞ Estar continuamente informados sobre los productos y su stock para informar a tiempo a los vendedores con el objetivo de prevenir brechas en el servicio de ventas o acumulación de inventarios ociosos.
- ∞ Tener una organización competente para cubrir con claridad todos los mercados potenciales con la dotación de vendedores adecuada.
- ∞ Calcular adecuadamente la carga de trabajo mensual de cada vendedor acorde con el número de visitas.
- ∞ Manejar con habilidad y diligencia la gestión y el control de vendedores.



- ∞ Conocer a cada uno de los vendedores y manejar con destreza las fortalezas y debilidades de cada uno, estimulando aquellas conductas que favorezcan el rendimiento en el trabajo.
- ∞ Llevar a cabo estrategias de ventas apropiadas.
- ∞ Definir claras políticas de otorgamiento de créditos para determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de crédito, el beneficio por pronto pago o el recargo por pago retrasado.
- ∞ Desarrollar de la manera más eficiente el proceso de integración el cual comprende buscar, seleccionar y adiestrar a los agentes de ventas; así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control.
- ∞ Efectuar los controles de la documentación interviniente en este circuito.

### **Proceso de Ventas**

A continuación se detallan resumidamente los pasos que conforman el circuito Ventas-Cobros.

#### **1. Búsqueda de clientes**

En esta etapa los vendedores con que cuenta “XX Distribuciones S.A.” salen a las diferentes zonas, que previamente se les ha asignado, a ofrecer los distintos productos con que la distribuidora cuenta para vender.

Los vendedores ofrecen los productos a despensas, kioscos, almacenes, mini mercados y supermercados. Los importes de los productos son fijados en listas de precios que son periódicamente actualizadas y que se encuentran autorizadas por personal jerárquico.

#### **2. Recolección pedidos**

En caso de que los clientes deseen encargar productos, la descripción de los pedidos se plasma en un papel de trabajo denominado “Planilla de Ventas”.

Cada cliente tiene asignado un código, así como también cada uno de los productos, por lo tanto, el vendedor lo que registra en la Planilla de Ventas son los códigos de los clientes y los códigos de los productos y las cantidades que solicitan.

Un dato relevante a tener en cuenta, es que son los mismos vendedores los autorizados a realizar descuentos a los clientes. Es así, que dichos descuentos también son registrados en las Planillas de Ventas.

### **3. Preparación de los pedidos**

El jefe de Depósito recibe las Planillas de Ventas en las que consta el detalle de los productos pedidos por los clientes, verifica el stock de productos existentes y es él quien se encarga de preparar los pedidos.

Lo relevante de esta etapa es que en caso de haber stock, primero Administración factura los pedidos y luego Depósitos se encarga de prepararlos. En caso contrario, el responsable de la Administración se comunica con el cliente y le informa dicha situación.

Los pedidos son empacados en cajas que llevan identificado el nombre de cada uno de los clientes y son acompañados por su respectiva factura.

### **4. Envío y despacho de la mercadería**

La mayor parte de los pedidos se entregan a la mañana siguiente del día en que se realizaron los pedidos, con excepción de ciertas zonas que están previamente fijadas, a las cuales la entrega se les realiza 48 horas después.

El envío de la mercadería se realiza a través de fletes. La empresa cuenta con un vehículo propio y un vehículo tercerizado.

El transporte está previamente contratado y siempre se trabaja con los mismos transportistas, quienes por su servicio reciben a cambio una comisión por reparto.

La mercadería es entregada por el fletero al cliente y va acompañada de la Factura correspondiente. Su respectivo original para el cliente y el triplicado que el transportista hace firmar por el cliente en caso de que la operación sea en cuenta corriente, o con su pago, en el caso de que sea en efectivo que además se le escribe la leyenda "Pagado". Luego, ese triplicado es llevado a la empresa.

### **5. Registración contable de las ventas**

La venta se registra contablemente en el mismo momento en que se factura, es decir, antes de que se preparen los pedidos.

Existen diferentes situaciones por las cuales los clientes devuelven mercadería, los motivos pueden ser por error en la facturación, porque no era el precio convenido, porque la mercadería estaba defectuosa o bien, porque el local del cliente se encontraba cerrado.

En dichos casos, se procede de la siguiente manera: el fletero en el triplicado de la factura que devuelve a la distribuidora asienta los productos reintegrados. Luego, el encargado del Depósito controla la mercadería devuelta, firma la factura y registra tal situación en una planilla que utilizan como papel de trabajo. Inmediatamente, Administración realiza la Nota de Crédito constatando que esté firmada la devolución por personal de Depósitos.

## **6. Cobro de la venta**

Respecto de las ventas que han quedado pendientes de cobro, como los vendedores visitan a sus clientes todas las semanas, pasan a cobrarles con el triplicado de la factura que el transportista ha devuelto a la empresa, la cual esta firmada por el cliente como constancia de que ha recibido conforme la mercadería. En caso de que abone lo adeudado, se le inscribe al triplicado la leyenda "Pagado".

## **7. Registración del cobro**

Los cobros son contabilizados cuando los repartidores rinden cuentas al finalizar la recorrida. Y en los casos de que el cliente le abone en cuenta corriente a los vendedores en semanas posteriores, cada vendedor anota en su respectivo cuaderno el pago y luego una persona de Administración les recibe el dinero. Y es en ese momento en el cual se registra contablemente el cobro.

## **Controles críticos del circuito Ventas-Cobros**

De acuerdo a lo surgido de las preguntas y respuestas de los responsables de la empresa bajo análisis, comprendidas en el cuestionario del ANEXO I y a la inspección ocular del circuito bajo estudio, se realiza un examen del funcionamiento de los controles del área.

- Segregación de funciones: el funcionario entrevistado expresa que Ventas no se encuentra apartada del sector de Otorgamiento de Créditos. Ya que es la misma persona quien esta encargada de facturar, registrar las ventas y otorgar financiación. Esto notoriamente no permite detectar errores ni maniobras fraudulentas en el manejo del circuito de Ventas-Cobros.
- Normas escritas referidas al proceso de Ventas: el responsable de Administración reveló que si bien no existen explícitamente dichas normas,

en forma implícita se siguen ciertos pasos para realizar el circuito de Ventas. Asimismo, cabe aclarar, que no existen políticas sobre condiciones de ventas ni normas referidas a materia de créditos.

- Normas sobre otorgamiento de créditos: Es importante destacar la relevancia de no fijar normas sobre condiciones de otorgamiento de créditos, ya que la financiación no está regulada bajo políticas claras, sino que es a discreción del administrador. Con lo cual, no es posible evaluar cuando es correcto y cuando no otorgar ciertos créditos. Esto provoca un alto nivel de Deudores Incobrables, debido a que se les vende y, en algunos casos, se les otorga créditos a clientes insolventes. Sumado a esto, la empresa no acciona para cobrar las cuentas atrasadas y además en la mayoría de los casos en que los clientes deben, se les sigue aun vendiendo.

Otro aspecto a tener en cuenta es que no envía resúmenes de cuenta a los clientes y las bajas de cuentas no están debidamente autorizadas.

- Documentación: la empresa bajo análisis trabaja con facturas que cumplen todos los requisitos legales. De todas maneras, no utiliza Notas de Despacho o Notas de Pedido para registrar los encargos de los clientes, sino que lo reemplaza con un papel de trabajo similar. Y por último, cabe destacar, que no se les otorgan Recibos a los clientes como constancia de pago. Con lo cual, de esta manera no queda documentado la entrada de dinero a la empresa y la disminución de la deuda del cliente.

- Numeración correlativa y preimpresión de las facturas: El responsable del sector manifestó que las facturas tienen numeración correlativa y preimpresión. Se realizó el análisis de las facturas de la número cien (100) hasta la número ciento cincuenta (150) y del estudio realizado surgió que dicha situación es verdadera ya que todas las facturas contaban con numeración correlativa y preimpresión.

- Control de los pedidos: El funcionario expresó que existen controles adecuados de los pedidos que eviten duplicaciones u olvidos. De lo observado se concluyó que el responsable de tales controles es el mismo vendedor que tomó el pedido. Con lo cual no hay un control apropiado, ya que no es llevado a cabo por personas ajenas a los vendedores.

- Utilización de listas de precios autorizadas y actualizadas: En la entrevista se aseguró que se utilizan listas de precios debidamente autorizadas y actualizadas para facturar las ventas, y de la observación surge que tal situación es falsa, ya que sucede que a veces se pasa por alto chequear si existen nuevas listas de precios y se factura con precios desactualizados. Esto sucede como consecuencia de los cambios permanentes de los precios de los productos debido a las fluctuaciones de la inflación que sufre el país.
- Depósito íntegro y diario de las cobranzas: Desde el sector manifestaron que las cobranzas se depositan a diario íntegramente. Se controló en dos días seguidos las rendiciones de cuentas de los vendedores y se observó que no se depositaron en el banco las cobranzas, sino que el dinero en efectivo fue guardado en un cajón de la empresa. Se le consultó al responsable sobre tal situación y manifestó que no depositaban ese dinero porque iba a ser utilizado para abonar a los proveedores en efectivo. Es importante recordar que el no depósito diario de las cobranzas permite que el personal u algún individuo ajeno a la organización pueda hacerse con los fondos no depositados. Además, dichos valores no depositados son utilizados como fondo fijo o caja chica, lo cual dificulta el control del ingreso de valores y favorece a la apropiación indebida de fondos por quienes manipulan el efectivo.
- Notas de Crédito por descuento o bonificaciones: En la entrevista realizada el encargado manifestó que se confeccionan Notas de Crédito por descuento y bonificaciones ajustadas a la política de la empresa. En realidad solo se confeccionan Notas de Crédito por devoluciones, ya que los descuentos o bonificaciones son pactadas entre el vendedor y el comprador en el momento de toma de pedido y es el vendedor quien decide el porcentaje de descuento que le va a realizar sobre el total de la compra. Con lo cual no sigue una política clara de la firma, sino que es a discreción del vendedor.

## **CIRCUITO STOCK DE INVENTARIOS**

### **Funciones y responsabilidades del personal del Sector de Stock de Inventarios**

Al igual que en los circuitos anteriormente desarrollados, en este sector la firma analizada no goza de una clara separación de funciones y asignación de responsabilidades.

Respecto de las actividades y obligaciones que derivan del circuito bajo análisis, muchas veces se confunde con actividades del circuito Ventas. Esto sucede como consecuencia de no tener una clara distribución de tareas.

Por todo esto es que Depósito se encuentra separado de Contaduría y Ventas, pero no se encuentra diferenciado de Abastecimiento. Es la misma persona la encargada de llevar a cabo la recepción de la mercadería, almacenarla y realizarle el adecuado control de calidad. Con lo cual, al no existir segregación de funciones, este circuito también es propenso de fraudes y errores y que los mismos difícilmente sean descubiertos.

Esto se agrava si tenemos en cuenta que la gestión de stock constituye una de las actividades fundamentales ya que el nivel de stocks puede llegar a suponer la mayor inversión de la compañía, abarcando incluso más del 50% del total de activo.

### **Objetivos del sector Stock de Inventarios**

El objetivo principal del sector de stock de inventarios es contar con políticas y controles que monitoreen los niveles de inventario y determinen los niveles que se deben mantener, el momento en que las existencias se deben reponer y el tamaño que deben tener los pedidos.

Si bien los objetivos de este sector no se encuentran definidos claramente, podemos enumerarlos en los siguientes puntos:

- Reducir al mínimo posible los niveles de existencias, debido a que mantener inventarios es costoso, y que en general, las grandes cantidades son indeseables.
- Reducir los costos de almacenamiento evitando inventarios innecesariamente grandes.
- Ajustarse a la variación de la demanda de productos: usualmente la demanda no se conoce con exactitud por lo que es necesario mantener una reserva de seguridad o de amortiguación para absorber las variaciones.

- Conservar los productos de la manera adecuada según el requerimiento de cada uno de ellos.
- Organizar por tipos cada uno de los diferentes productos, manteniendo un orden para que sean fácilmente identificados.
- Controlar la calidad y fecha de vencimiento de cada uno de los productos.
- Proveer un stock de seguro para la variación en el tiempo de entrega de las mercaderías por parte de los proveedores.
- Obtener ventajas económicas del tamaño de pedido de compra, tales como descuentos o bonificaciones por volumen de compra, menores costos administrativos, menores costos de envío, entre otros.
- Asegurar el suministro de productos en el momento adecuado para la posterior entrega al cliente.

### **Proceso de Stock de Inventarios**

Previamente a describir los pasos que forman el circuito de Stock de Inventarios, cabe recordar que la importancia de la gestión de stocks está relacionada con los costos que supone su tenencia y con el impacto directo que genera en los resultados de la compañía.

#### **1. Recepción y control de mercaderías, Control de Calidad y Calidad y Aceptación de los productos**

El sector de Depósito es el encargado de recibir la mercadería comprada al proveedor. Para hacerlo en forma correcta y ordenada, y para evitar que lleguen varios proveedores a la vez obstaculizando el giro normal del negocio, se pactan diferentes horarios de descarga para cada uno de ellos.

El procedimiento a efectuar por Depósitos en el momento que llega la mercadería es el siguiente:

- a) Recepción del pedido y descarga del mismo.
- b) Desembalaje para cotejar si los mismos reúnen las condiciones pactadas. Si las cantidades y la calidad son correctas, el responsable firmará el Remito y/o Factura del proveedor como constancia de aceptación de lo bienes ingresados, caso contrario, si existen diferencias, se rechazará la recepción de los bienes y se informará a la administración para que solucione el problema con el proveedor.



## 2. Almacenamiento

Esta etapa del proceso comienza una vez que el encargado del Depósito acepta los productos al proveedor, firmándole el respectivo Remito. Aquí se trata de ordenar los productos de manera tal que se aproveche al máximo posible el espacio disponible y teniendo en cuenta la rotación de los productos y el peso de los mismos. Cabe aclarar que cada uno de los productos ya tiene su lugar específico.

El personal de Depósito abre una de las cajas de cada uno de los productos y exhibe uno de ellos sobre la pila de cajas del correspondiente producto. De esta manera es más fácil reconocer en que lugar se encuentran cada una de las mercaderías. Además, se debe destacar que los productos no necesariamente se venden en cajas cerradas, sino que se fraccionan.

## 3. Mantenimiento y conservación de los productos

Al tratarse de productos no perecederos no hay demasiados cuidados que tener en cuenta, ya que si bien los productos tienen fecha de vencimiento a largo plazo, la rotación de los mismos hace que no sea necesario controlar periódicamente dichas fechas.

Así mismo, cabe destacar que se llevan a cabo medidas de seguridad para proteger los bienes de cambio, tales como las medidas exigidas por Bomberos y Municipalidad.

Un punto importante a tener en cuenta, es que la firma bajo análisis no cuenta con cobertura de seguros.

## 4. Recuentos físicos

Los recuentos físicos se llevan a cabo con una periodicidad de 30 días aproximadamente. Tales controles son registrados por escrito y allí también se dejan asentadas las diferencias. Dichos registros son archivados y además en el sistema informático con que cuenta la organización también queda registro de los movimientos de stock.

Un punto crítico es que los recuentos físicos son llevados a cabo por el encargado del Depósito, con lo cual no al no ser una persona ajena al sector, dichos conteos pueden ser susceptibles de posibles fraudes o errores.



En caso de variaciones significativas de productos, ya sea faltante o sobrante, Administración es la encargada de llevar adelante la investigación de cuales fueron las causas. Se analiza el movimiento del producto desde el último recuento físico en adelante y se trata de encontrar las diferencias. Si es necesario, se vuelve a contar la mercadería.

### **5. Baja de los productos**

Los productos se dan de baja en el Sistema de Inventarios por distintas situaciones. Puede ser por venta de los mismos, porque se los envían a los clientes como muestras (esto sucede cuando hay productos nuevos) o por obsolescencia (por defecto, rotura, vencimiento, etc.)

Todas las situaciones anteriormente descritas quedan registradas en el Sistema Informático y dicha información puede ser abordada en cualquier momento.

### **6. Reposición de Stock**

En esta instancia del proceso, el personal de Administración se encarga de llevar a cabo el proceso de compras que fue definido detalladamente en su respectivo título anteriormente desarrollado.

## **Controles críticos del circuito Stock de Inventarios**

Con relación a las respuestas dadas por el personal encargado de dicho circuito y adjuntas en el cuestionario del ANEXO I se analiza el funcionamiento de los controles del área bajo estudio.

- Segregación de funciones: el entrevistado afirma que Depósitos no se encuentra apartado de Abastecimiento, es decir que la empresa no cuenta con dos áreas separadas, sino que están unidas. Con lo cual aquí también podemos observar que no se encuentra una clara segregación de funciones.

Además, es relevante recalcar que no existe una adecuada asignación de responsabilidades, debido a que es la misma persona la encargada de la recepción de la mercadería, el control de calidad y cantidad, los recuentos físicos y el almacenamiento de las mismas.

Asimismo, cabe destacar que Depósitos si se encuentra aislado de Contaduría y de Ventas.

- Inexistencia de contratación de seguros y precarias medidas de seguridad.
- Carencia de normas precisas sobre procedimientos contables de valuación respecto del valor de incorporación de los bienes de cambio y de métodos de salida de inventario.
- Ausencia de sistemas de costos predeterminados.
- Recuentos físicos: El responsable del área manifestó que los recuentos físicos se realizan con una periodicidad de 30 días y que quedan asentados por escrito. Se observó que las fechas de los registros superaban el mes entre cada recuento. Se tomó como muestra el periodo que comprende de Enero a Mayo 2012 y en el transcurso de esos cinco meses solo se habían realizado dos recuentos, uno al principio de enero para registrar la existencia inicial del ejercicio económico vigente, y el otro en el mes de mayo. Se le indago al responsables sobre tal situación y manifestó que el stock lo controlaban directamente con el sistema contable donde queda registro de los movimientos de mercadería.
- Documentación: la compañía bajo examen no utiliza formularios prenumerados en la operatoria de bienes de cambio, con lo cual no permiten identificar las tareas de recepción, almacenamiento, traslado de mercadería y despacho.
- Controles de Calidad y cantidad: El encargado del sector expresó que se hace control de calidad y cantidad a cada uno de los pedidos que ingresan. Para corroborar si dicha situación era afirmativa, se tomó como muestra cinco pedidos y se los controló para verificar la calidad y cantidad. Se pudo concluir que los cinco pedidos estaban en perfectas condiciones, cumplían con los estándares de calidad y coincidían con la cantidad descripta en las facturas del proveedor.

De todas formas, si bien se realizan controles de calidad de la mercadería ingresante, no se confeccionan informes prenumerados de control de calidad. Lo correcto sería que cuando ingresa la mercadería a la firma, se confeccione un Vale de Entrada o documento similar, que evite omitir pasivos.

- Devoluciones: En cuanto a las devoluciones, si bien son autorizadas por funcionarios jerárquicos y queda constancia de ellas, no se utilizan formularios prenumerados que denuncien tal situación.
- Tarjetas de inventario prenumeradas: Otro punto crítico a tener en cuenta es que no trabaja con tarjetas de inventario prenumeradas, lo cual no permite detectar faltantes de mercaderías.

Asimismo, no se analizan los cortes de documentación, como consecuencia de esto se pueden imputar altas o bajas de productos a ejercicios a los cuales no corresponden, generando esto sobrefacturación o subfacturación, ya sea en compras como en ventas.

---

# DISEÑO DE CONTROL INTERNO

---

Diseño de Sistema de Control  
Interno

---

---

## DISEÑO DE CONTROL INTERNO

A continuación se procederá a plantear un sistema de control interno especialmente diseñado para ser aplicado con posterioridad por la entidad bajo estudio.

Dicho sistema de control interno consistirá en armar el flujo de información y la descripción correcta de cada uno de los circuitos estudiados anteriormente.

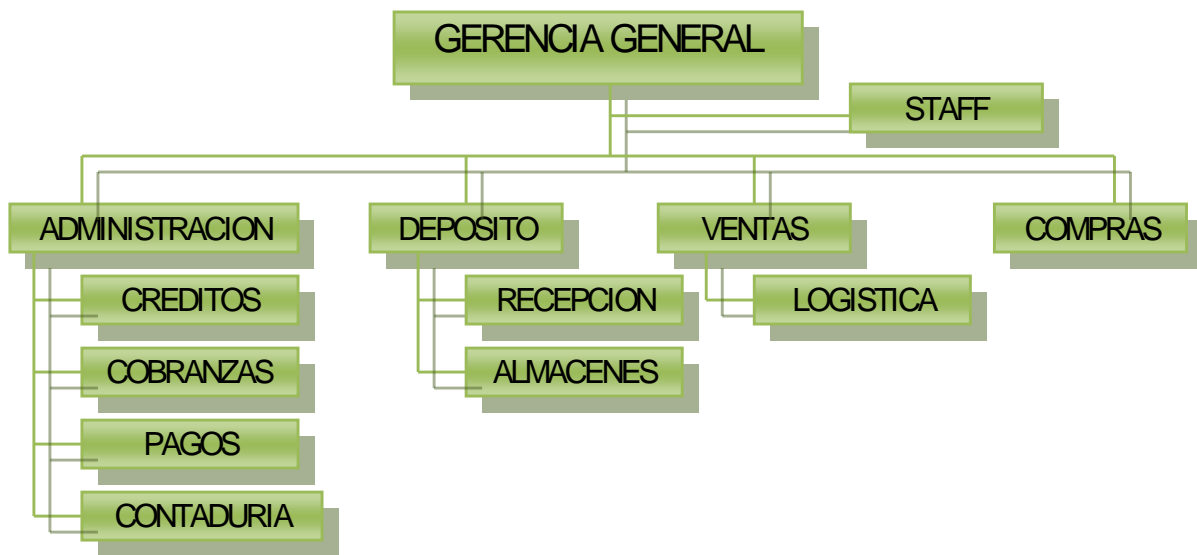
El armado del sistema de control debe contener:

- los medios de información
- los comprobantes y medios magnéticos de tratamiento y traslado de información
- los procesos manuales y computarizados que se utilizan
- los procedimientos establecidos para que la operatoria funcione organizadamente
- los departamentos involucrados
- las personas involucradas
- los asientos para retención de datos

El mismo permitirá a la organización aplicar un adecuado control interno, el cual le valdrá para llevar a cabo sus operaciones reduciendo las probabilidades de fraudes y errores.

Permitirá desarrollar una gestión empresarial eficiente, mediante la aplicación de controles, verificaciones de cumplimiento de objetivos, políticas y procedimientos, la evaluación de las operaciones y el análisis de los resultados para la toma de decisiones.

**ORGANIGRAMA PROPUESTO**



## DISEÑO DEL CIRCUITO COMPRAS-PAGOS

### Proceso de Compras

#### **1. Búsqueda y selección de proveedores**

En principio, cabe recordar que lo ideal es que la búsqueda y selección de proveedores se realice continuamente, a fin de tener siempre la mayor cantidad posible de mejores precios y condiciones de compra. Se definen los posibles proveedores teniendo en cuenta precios, condiciones de pago, plazos de entrega, calidad de los productos y fiabilidad.

Una vez que el encargado de Almacenes le informe a la gerencia de Compras la necesidad de adquirir mercadería, ésta se encargará de solicitar las cotizaciones de precios a los distintos proveedores. Además debería valorarse la calidad de los productos ofrecidos, descuentos o bonificaciones, condiciones de entrega y condiciones de pago. Las cotizaciones se deberán formular y recibir por escrito, dejando de esta manera constancia de que se ha llevado a cabo el proceso de selección de proveedores de la manera adecuada.

#### **2. Recepción y selección de las cotizaciones de los proveedores**

Al recibir las cotizaciones de los proveedores, Compras realizará un análisis comparativo de las propuestas recepcionadas.

Una vez elegido el proveedor, emitirá un documento llamado Orden de Compra o Nota de Pedido, documento mediante el cual el proveedor y el comprador se comprometen a cumplir lo pactado. En el deben indicarse datos tales como:

- Nombre impreso y dirección de la compañía que hace el pedido.
- Número de orden de compra (Se enumeran en serie con el fin de suministrar control sobre su uso).
- Nombre y dirección del proveedor.
- Fecha del pedido y fecha de entrega requerida.
- Términos de entrega y de pago.
- Cantidad de artículos solicitados.
- Descripción.

- Precio unitario y total.
- Costo de envío, de manejo, de seguro y relacionados.
- Costo total de la orden.
- Firma autorizada.

Dicho documento debe emitirse por duplicado; corresponde entregar el original al vendedor y el duplicado permanece en poder del emisor. Al comprador le sirve como constancia de las mercaderías que solicitó, y al vendedor le interesa para preparar el pedido y dar curso a la facturación en caso de ser aceptado.

Para un mayor control y una mejor organización, se debe enviar copia de las Órdenes de Compras a Contaduría y a Recepción.

### **3. Seguimiento de los pedidos**

En esta etapa se debe asegurar el abastecimiento de los productos pedidos de acuerdo con los tiempos establecidos en la Orden de Compra, con el objetivo de no interrumpir el giro normal del negocio. Se deberá confeccionar un Registro de Seguimientos de pedidos, en donde se detalla la fecha de entrega de cada uno de los proveedores y en caso de haber demoras que tal situación sea rápidamente identificada por las personas encargadas de realizar los reclamos.

### **4. Registración de la Compra**

El registro contable de las compras tiene como fin principal el reconocimiento del activo o gasto en el que se ha incurrido y a su vez el surgimiento del pasivo con el proveedor para el caso en que la operación se haya llevado a cabo en cuenta corriente o bien, la disminución de un activo, como es el caso de Caja en el caso en que se haya abonado la operación de contado.

El encargado de Contaduría deberá registrar las compras en el momento en que se recibe la mercadería, de esta manera se reconoce oportunamente las operaciones generadas por la compañía. Deberá darle de alta en el activo a las mercaderías ingresadas y registrando el correspondiente pasivo que se generará como consecuencia del origen de la deuda con el proveedor.

Además, Contaduría deberá comparar la factura del proveedor con la Orden de Compra, la Nota de Recepción confeccionada por Depósito al momento de recibir la



mercadería y el informe de control de calidad. Conjuntamente se deberá verificar las sumas de de las facturas y el correcto cálculo de los impuestos.

Otro punto a tener en cuenta, es llevar fichas individuales actualizadas de cada uno de los proveedores y a su vez, cotejar las mismas con resúmenes de cuentas de proveedores por personas independientes.

Finalmente, se deberá revisar la secuencia numérica de los comprobantes internos que sustentan a las compras y archivar dichos comprobantes en carpetas ordenadas para su posterior consulta.

## 5. Pago a los proveedores

El proceso de compras finaliza con el pago a los proveedores. La forma en que se hará este pago dependerá de la financiación que ofrezcan los proveedores y de la situación económica de la empresa adquirente.

Asimismo, las formas más comunes de pago son, con cheque o bien, en efectivo. Recordemos, que los pagos mayores a \$1000 deben ser por medio de la emisión de cheques u otras formas de pago. Con lo cual, se deben tomar ciertos recaudos al momento de emitir cheques, tales como:

- ↪ No deben emitirse cheques que no estén sustentados por comprobantes respaldatorios de los egresos.
- ↪ Los cheques deben ser preparados a la orden del proveedor, nunca al portador.
- ↪ Todos los comprobantes deben acompañar al cheque cuando se presentan para su firma.
- ↪ Utilizar los cheques respetando la secuencia numérica.
- ↪ La función de preparación de cheques debe estar separada de la aprobación de pagos.
- ↪ Los cheques deben emitirse con más de una firma.
- ↪ Preparación de conciliaciones bancarias mensuales.

El pago a los proveedores quedará acreditado en su respectivo Recibo, que es una constancia que sirve para certificar que se ha pagado por un servicio o producto.

Por lo general, se extienden por duplicado, el original se entrega a quien hizo el pago y el duplicado queda en poder de quien lo recibe.

En el recibo deberán constar los siguientes datos:

- ★ El número del recibo.
- ★ Lugar y fecha de expedición.
- ★ Nombre o razón social de quien entrega el dinero.
- ★ Nombre o razón social del emisor del recibo.
- ★ La cantidad entregada en letra y número.
- ★ Firma del emisor del recibo.

## **6. Registración del pago**

Una vez efectuado el pago a los proveedores a través de la emisión de cheques, el encargado de Contaduría deberá registrar en el sistema contable dicha situación. Dándole de baja al pasivo y disminuyendo el activo Caja o Banco, según la forma en que haya sido abonado.

## DISEÑO DEL CIRCUITO VENTAS-COBROS

### Proceso de Ventas

#### **1. Búsqueda de clientes**

En esta etapa del proceso, Logística se encargará de dividir las diferentes zonas en las cuales la Distribuidora tiene alcance entre todos los vendedores con que cuenta. De esta forma cada vendedor es responsable de su zona y allí visitará a los clientes actuales y buscará nuevos clientes.

Los vendedores con que cuenta la compañía ofrecerán los productos a las diferentes despensas, kioscos, almacenes, mini mercados y supermercados que se encuentran en la zona que le han asignado. Dichos vendedores deberían contar con una lista actualizada de precios para informarle al cliente de manera correcta cual es el importe de los productos que esta interesado comprar. Esta lista de precios debe ser confeccionada y autorizada por personal jerárquico.

#### **2. Recolección pedidos**

En caso de que los clientes deseen encargar productos, la descripción de los pedidos se registraría en un documento prenumerado llamado Nota de Pedido. En él se describirán la cantidad de artículos solicitados, su descripción y el precio unitario y total.

#### **3. Preparación de los pedidos**

En esta etapa, Almacenamiento recibirá las Notas de Pedidos que han confeccionado los vendedores, donde consta el detalle de los productos pedidos por los clientes, con lo cual deberá verificar el stock de productos existentes.

Luego, Almacenes preparará los pedidos en cajas que llevan identificado el nombre del cliente y a su vez elaborará una Orden de Despacho detallando la salida de las mercaderías del depósito. De esta forma, se logra delimitar la responsabilidad del área por la salida de productos. Se debería confeccionar por triplicado: el original es para el fletero como constancia de que se le ha entregado dicha mercadería, el duplicado para Contaduría y el triplicado quedaría para Almacenes como constancia de que ya no tiene los bienes en su poder y de esta forma desligarse de su responsabilidad.

Los pedidos deberían ser empacados en cajas que llevan identificado el nombre de cada uno de los clientes y son acompañados por su respectiva documentación.

#### **4. Confección de documentos comerciales**

Mientras en Almacenamiento se preparan los pedidos, Contaduría al mismo tiempo, irá confeccionando las Facturas y los Remitos.

La Factura es un documento de carácter administrativo que sirve de comprobante de una compraventa de un bien y, además, incluye toda la información de la operación. Con este documento se hace el cargo al cliente y se contabiliza su deuda a favor del vendedor. La factura debe extenderse por duplicado: el original queda en poder del comprador y el duplicado queda para el vendedor.

El Remito, en cambio, es un documento que acompaña a la mercadería y sirve como comprobante de que los productos han sido entregados al cliente.

En él, la persona que recibe esos bienes deja constancia de su conformidad, y con ello queda concretado el derecho del vendedor a cobrar y la obligación del comprador a pagar. El remito se extiende por triplicado: el original firmado por el vendedor se entrega al adquirente; el duplicado, con la conformidad del comprador queda en poder del vendedor. Por último el triplicado permanece en la sección Almacenes para constancia de las mercaderías salidas.

Los datos que deberán contener los Remitos son:

- ⊙ Fecha de emisión.
- ⊙ Número de Nota de Pedidos
- ⊙ Detalle de las mercaderías entregadas (sin precio).
- ⊙ Lugar de entrega.
- ⊙ Conformidad del comprador

#### **5. Envío y despacho de la mercadería**

En este punto del proceso, Almacenes le proporcionará a los transportistas el pedido preparado acompañado de su respectiva Factura y Remito.

Con lo cual, el cliente recibe de manos del fletero la mercadería encargada. Se le entregará, además, el Original de la Factura y el duplicado del Remito para que lo firme dando conformidad de los bienes recibidos.

En caso de que el cliente no este conforme con los productos recibidos, devolverá al fletero la mercadería y éste entregara los bienes a Almacenes

nuevamente y dará a conocer tal situación a Contaduría para que genere la correspondiente Nota de Crédito y contabilice tal situación.

## **6. Registración contable de las ventas**

En esta instancia cabe recordar, que las ventas deberían ser contabilizadas al momento en que la mercadería sale de la empresa, para reconocer oportunamente las transacciones que ella lleva a cabo. Con lo cual, la venta debería registrarse contablemente en el mismo momento en que se factura, es decir, antes de que se preparen los pedidos.

Por tal situación es que lo único que quedaría de registrarse sería en caso de errores tales como envío de cantidades indebidas, cobro de mayor o menor precio de ciertos productos, no consideración de descuentos involucrados o devoluciones. Por lo tanto, dichos errores deben ser corregidos y para ello se utilizarán documentos especialmente diseñados para esto, como Nota de Débito y Nota de Crédito. Aquí, se debe tener en cuenta que la emisión de Notas de Créditos debe estar autorizada por personal jerárquico, ya que es un documento crítico que le aumenta el crédito al comprador con la organización o bien, le disminuye la deuda.

Por último, dentro de este punto, Contaduría debería verificar que todos los comprobantes hayan sido utilizados según su orden prenumerado.

## **7. Control de despachos**

Es en este momento, donde se debería controlar que toda la mercadería que salió de la empresa, haya llegado a manos de los clientes. Esta actividad debe estar a cargo de personal independiente del sector Almacenes.

## **8. Establecimiento de Políticas de Otorgamiento de Créditos**

La empresa bajo análisis deberá contar con políticas claras sobre otorgamiento de créditos, en donde consten los requisitos y antecedentes que se deberá reunir de cada uno de los clientes, a fin de disminuir la probabilidad de existencia de deudores incobrables. Dichas políticas además deberán especificar límites de autorizaciones para otorgar créditos y se debe prever que la organización mantenga un registro actualizado con la información de los clientes.

Es por todo esto, la importancia de contar con un departamento de Créditos que sea el encargado de establecer dichas políticas y asegurar que las mismas sean llevadas a cabo y respetada.

### **9. Establecimiento de Políticas para autorizaciones de Descuentos, Bonificaciones, Devoluciones y Bajas de Incobrables**

Así como se recomienda establecer política sobre otorgamientos de créditos, aquí, se recomienda establecer políticas claras sobre niveles de autorizaciones para otorgar descuentos, bonificaciones, devoluciones y dar de baja incobrables.

Cabe destacar la importancia de contar con dichas políticas, ya que todas estas acciones significan una disminución de la deuda del cliente o bien, un aumento del crédito de ellos en contra de la empresa vendedora. Con lo cual, lo mas acertado seria, que dichas acciones sean autorizadas por personal jerárquico del sector de Contaduría.

### **10. Cobro de la venta**

El sector Cobranzas es el encargado de llevar a cabo todas las acciones necesarias para cobrar lo que los clientes adeudan.

Dado que los vendedores visitan a sus clientes una vez por semana, además de volver a tomarle los pedidos en caso de que los clientes quieran encargar productos, deberían cobrarles lo adeudado por ventas anteriores. Con lo cual, los vendedores deberán tener en su poder Recibos, para que en caso de que el cliente le abone lo adeudado, ellos les confeccionen un Recibo donde quede constancia de que le han pagado. Dicho Recibo debería ser extendido por duplicado: el original para el cliente y el duplicado para que el vendedor se lo entregue a Cobranzas junto con el dinero, y luego para que Contaduría haga el pertinente registro contable. Además dichos Recibos deben estar previamente enumerados para posibilitar un control estricto sobre la Cobranza y deberán ser firmados por la persona que efectuó el cobro. Para cerrar el control, los formularios deben ser custodiados por un funcionario responsable, como ser por el Jefe de Cobranzas.

Por otro lado, Cobranzas debería ser el encargado de mantener un control permanente de la antigüedad de saldos, para prevenir y minimizar incobrabilidades futuras y evitar traslajos. Así mismo, se deberían establecer políticas definidas para ejercitar acciones destinadas al cobro de cuentas atrasadas e implementar un

sistema de reclamo al cliente para que pague lo adeudado. Y en los casos que sea necesario se debería establecer el plazo para pasar a la acción legal y lograr el cobro.

### **11. Registración del cobro**

Los cobros deberán ser contabilizados diariamente cuando los vendedores al final de su recorrido entregan los Recibos y su respectivo importe. De esa manera se reconoce la entrada de un activo (Caja) y la disminución de un pasivo (Deudores por Ventas) en el momento correcto.

### **12. Depósitos de las cobranzas**

Como las cobranzas se realizan fuera de la empresa, esta norma procura que los fondos obtenidos lleguen cuanto antes a la organización. Esto implica que la rendición deberá ser diaria, concentrando los fondos cobrados lo antes posible. Se pretende controlar las disponibilidades que pertenecen a la empresa, además de permitir que se utilicen transitoriamente estos valores con fines ajenos. Y luego, para un mayor control, se procura que diariamente se realice el depósito total de la Cobranza y al mismo tiempo emitir un cheque, para extraer los fondos necesarios del banco. De esta manera se posibilita un eficiente control al verificar que la Cobranza de cada día ha llegado a la Institución Bancaria.

## DISEÑO DEL CIRCUITO STOCK DE INVENTARIOS

### Proceso de Stock de Inventarios

#### **1. Detección de la necesidad de comprar**

Es necesario determinar con precisión qué, cuánto, cuándo y dónde se debe comprar. Para esto, se debe contar con un sistema de stock mínimo que alerte sobre el momento y la cantidad en que deben realizarse los pedidos de los diferentes productos.

#### **2. Requerimiento de productos al sector Compras**

Una vez que Almacenes identifique la necesidad de comprar, emitirá una Solicitud de Compra que le entregará al encargado de Compras, sin esta solicitud la persona autorizada de hacer las compras no podrá iniciar ningún trámite para efectuarlas.

La Solicitud de Compras es un instrumento de control que además de amparar la operación, evita que se efectúen compras cuando no es necesario hacerlas.

Dicha solicitud debe incluir toda la información referente a los productos solicitados:

1. Número de solicitud.
2. Fecha en la que se elabora.
3. Descripción de los productos.
4. Cantidad requerida.
5. Indicar el departamento o cargo de la persona con autoridad para expedirla (Control de inventarios).
6. Firma de la persona que la autoriza.

Es conveniente, que la Solicitud de Compras se elabore por triplicado para darle el siguiente manejo:

- 1) El original para Compras, para corroborar que la mercadería que llega al almacén es la solicitada.
- 2) El duplicado para Contaduría.
- 3) El triplicado para Almacenes.

Luego, el sector de Compras comienza aquí con el circuito de Compras-Pagos anteriormente desarrollado.



### **3. Recepción y control de mercaderías, Control de Calidad y Calidad y Aceptación de los productos**

Cuando llega la mercadería encargada al proveedor Recepción es el autorizado para recibirla.

Los pasos a llevar a cabo por Recepción al momento de recibir los productos son:

- a. Recepción del pedido y descarga del mismo.
- b. Comprobación de existencia de Orden de Pedido.
- c. Desembalaje y control de bultos, en este punto se deberá controlar la calidad y cantidad de la mercadería recibida y se confeccionará una Planilla de Control de Calidad, la cual debe estar previamente enumerada y se emitirán por duplicado: original para Compras y duplicado para Recepción.
- d. Cotejo de las mercaderías arribadas con su respectivo Remito.
- e. Si las cantidades y la calidad son correctas, el responsable firmará el Remito del proveedor como constancia de aceptación de lo bienes ingresados. Y registrará en una Nota de Recepción de mercadería, previamente enumeradas, la entrada de dichos productos. Dejando así constancia de las mercaderías ingresadas. Dicha Nota deberá ser emitida por duplicado: el original para Compras y el duplicado queda en manos de Recepción.
- f. Si existen disconformidades, se rechazará la recepción de las mercaderías y se informará a Compras tal situación, para que solucione el problema con el proveedor.

La entrada de la mercadería es un proceso crítico dentro de las actividades del circuito de Stock de Inventarios, puesto que de él depende la calidad de los productos que se venden y que se tenga existencia de los mismos al momento en que son requeridos por los cliente, es decir, cualquier error, omisión o retraso en esta fase repercute directamente en los en el nivel de servicio prestado.

### **4. Almacenamiento**

Esta etapa del proceso comienza una vez que el encargado de Recepción acepta los productos al proveedor, firmándole el respectivo Remito.

Luego de esto, la mercadería recibida se distribuye de forma organizada en el interior del depósito, con el fin de poder localizarla y gestionarla eficazmente (la colocación de los productos de mayor rotación cerca de la salida reduce los desplazamientos totales). Para conseguirlo, es necesario establecer una metodología de trabajo y un mapa de la zona de almacenamiento, con las distintas secciones correctamente señalizadas y codificadas.

La guarda y conservación de los productos asegura el mantenimiento de sus características íntegras hasta el momento en que tenga que ser preparada para su posterior entrega al cliente.

### **5. Mantenimiento y conservación de los productos**

Para el mantenimiento y la conservación de la mercadería con que cuenta la empresa bajo estudio, se debería llevar a cabo ciertas medidas de seguridad. Para ello será necesario contar con políticas claras sobre las medidas a implementar para lograr una adecuada conservación de los productos.

### **6. Recuentos físicos**

Para garantizar la exactitud entre las existencias físicas de los productos almacenados y los registros correspondientes de los mismos en el sistema informático se deberán llevar a cabo periódicamente inventarios o recuentos físicos de los productos y compararlos con el contenido de los registros de los stocks. Ya que las diferencias de inventario son inevitables y debidas a múltiples causas, que van desde el simple robo del producto, equivocaciones en los envíos de mercaderías, hasta los errores más complicados de esclarecer.

Los recuentos físicos deberán ser llevados a cabo por personal ajeno a Almacenamiento. Y se deberán establecer instrucciones para llevarlos a cabo, tales como:

- Nombramiento de un empleado que dirigirá y supervisará personalmente el recuento físico. Dicha persona deberá ser ajena al registro y custodia de los bienes.
- Se usarán tarjetas o listas numeradas correlativamente con anterioridad. Los contadores deberán de firmar cada lista o tarjeta.
- Se deberá realizar el correspondiente corte de documentación.

- Las listas se darán directamente del empleado que hace el recuento al encargado del mismo.

Luego de realizado el recuento físico, se proseguirá a determinar las causas de las diferencias, ya sean sobrantes o faltantes, siempre y cuando dichas variaciones sean significativas.

Para finalizar con este punto, se deberán ajustar los registros contables a la existencias reales de bienes. Esta tarea deberá ser llevada a cabo por personal jerárquico independiente de Almacenes.

### **7. Baja de los productos**

Las mercaderías se darán de baja por diferentes causas, ya sea por razones voluntarias o involuntarias, tales como obsolescencia, deterioro, pérdida, robo, o bien, por venta. Por lo tanto deberá dársele de baja tanto física como contablemente.

### **8. Reposición de Stock**

La reposición de Stocks se deberá llevar a acabo antes de que se produzca el desabastecimiento, de esta forma se evitará rotura de Stocks y problemas de suministro a los clientes. En ese momento, se deberá volver a comenzar con el circuito propuesto para Compras-Pagos anteriormente desarrollado.

---

# CARTA DE CONTROL INTERNO

---

Diseño de Sistema de Control  
Interno

---

---

### CARTA DE CONTROL INTERNO

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

<b>OBSERVACION/DEBILIDAD</b>	<b>IMPLICANCIA</b>	<b>SUGERENCIA</b>
La empresa no posee un Organigrama actualizado.	Esto impide delimitar adecuadamente las funciones y asignar responsabilidades con claridad, circunstancia que incide en la calidad del Control Interno en los sectores bajo análisis.	Rediseñar la estructura organizacional, con un organigrama actualizado, con definición clara de funciones, responsabilidades, autoridad, segregación de funciones, de la empresa. (Ver Organigrama Propuesto Pág. 62)
No existe una adecuada segregación de funciones y asignación de responsabilidades en los circuitos analizados.	Esto aumenta el riesgo de cometer errores o fraude y la probabilidad de que sean detectados disminuye.	Se propone aplicar en la compañía una adecuada separación de funciones y asignación de responsabilidades.
No se solicitan cotizaciones a los proveedores en ocasión de cada compra.	Trae como consecuencias mayores costos, menor calidad, peores condiciones de pago, mayores plazos de entrega y/o fiabilidad.	Se recomienda solicitar continuamente cotizaciones a los proveedores y compararlas para elegir la mejor opción.
No existen políticas claras a seguir respecto de la "Mercadería en Tránsito".	En caso de que surja un problema con la mercadería en tránsito, no se podría definir a quien le corresponde la responsabilidad sobre dichos bienes.	Se sugiere definir anteriormente si se contrata bajo el sistema Condición de Origen o Condición Destino.
Inexistencia de políticas definidas respecto a niveles de punto de pedido y volúmenes de compra.	Esto trae como consecuencia el riesgo de comprar mercadería de más que luego no pueda ser vendida, o bien mercadería de menos que	Se propone utilizar un sistema de stock mínimo que alerte sobre el momento y la cantidad en que deben realizarse las compras.

	no alcance a cubrir la demanda.	
No utilizan Ordenes de Compras o Notas de Pedido prenumeradas.	Al no utilizar este tipo de documento, no queda constancia del compromiso asumido entre el comprador y el vendedor.	Se aconseja utilizar Ordenes de Compra, ya que le sirve al comprador como constancia de las mercaderías que solicitó y al vendedor le sirve para preparar el pedido y dar curso a la facturación.
No se confecciona un Registro de Seguimiento de Pedidos.	Puede traer como consecuencia la interrupción del giro normal del negocio.	Se recomienda confeccionar un Registro de Seguimiento de Pedidos para asegurar el abastecimiento de los productos de acuerdo con los tiempos establecidos en la Orden de Compra.
No utilizan Notas de Recepción.	Su utilización delimita responsabilidades y allí se deja constancia de la mercadería recibida.	Se sugiere la confección de Notas de Recepción prenumeradas, donde quedará registrada la entrada de productos.
No se compara la factura enviada por el proveedor con la Orden de Compra, la Nota de Recepción y el informe de control de calidad.	Su cotejo es indispensable para detectar errores.	Se propone cotejar estos documentos entre sí, para corroborar que no existan errores.
No llevan fichas individuales actualizadas de cada uno de los proveedores.	No llevar registro de la deuda que se mantiene con cada proveedor, puede ser causal de errores o fraudes.	Se aconseja llevar fichas individuales actualizadas de cada uno de los proveedores para conocer la situación en la que se encuentra la empresa frente a cada uno de ellos y a su vez cotejarlas con resúmenes de cuentas enviados por los proveedores por personas independientes.
No se revisa la secuencia numérica	No llevar acabo dicho	Se propone revisar la

de los comprobantes internos que sustentan a las compras.	control aumenta la probabilidad de que ocurran errores o fraudes.	secuencia numérica de los comprobantes internos, para asegurar el correcto uso de los mismos.
Contar con listas de precios actualizadas y autorizadas por personal jerárquico.	No disponer de listas de precios actualizadas lleva a cometer errores en la facturación.	Se sugiere asegurar la actualización diaria de las listas de precio por personal jerárquico.
Se detectó que no todos los Recibos que respaldan pagos a los proveedores están archivados.	En caso de que el proveedor reclame el pago de una determinada factura, sin los Recibos no se puede demostrar al proveedor que ya se le ha abonado. Con lo cual se estaría duplicando el pago de un pasivo.	Se recomienda archivar todos los Recibos confeccionados por los proveedores para utilizarlos como constancia de pago.
No utilizan Notas de Despacho o Notas de Pedido prenumerados para registrar los encargos de los clientes.	La no utilización de este tipo de documentos aumenta la posibilidad de cometer errores en la registración de los pedidos de los clientes.	Se aconseja implementar el uso de Notas de Pedido reemplazando a la "Planilla de Ventas".
No cuentan con políticas claras sobre otorgamiento de descuentos o bonificaciones, sino que es el vendedor quien decide cuando realizar un descuento y el porcentaje del mismo.	No contar con dichas políticas hace imposible evaluar cuando es correcto o no el descuento o la bonificación realizada y trae aparejado el inconveniente de que cada vendedor concede descuentos según su antojo.	Se recomienda establecer adecuadas políticas sobre otorgamiento de descuentos o bonificaciones para que todos los vendedores adjudiquen los mismos dentro de límites establecidos y bajo reglas fijas.
No fijan normas sobre otorgamiento de crédito.	No es posible evaluar cuando es correcto otorgar ciertos créditos. Como es a discreción del administrador, esto trae como consecuencia un alto nivel de Incobrables.	Se propone establecer una política de otorgamiento de crédito, en la cual se determinen las características básicas de los sujetos de crédito y los niveles de tolerancia frente al riesgo potencial de cada

		uno de ellos.
No se llevan a cabo acciones para cobrar cuentas atrasadas.	Esto trae aparejado un alto nivel de deudores con sus respectivas consecuencias para la empresa.	Se sugiere implementar una gestión de cobro con sistemas de reclamos al cliente para que abone lo adeudado.
No envían resúmenes de cuentas a los clientes.	Al no enviar resúmenes de cuentas pueden existir diferencias entre el registro que el cliente tiene que le debe a la empresa y lo que la empresa tiene contabilizado.	Se recomienda enviar resúmenes de cuenta a los clientes en forma periódica, donde se muestre el estado de la cuenta y los movimientos de la misma, detallando cada una de las facturas y todos sus pagos, y la deuda existente a esa fecha. De esta forma se eliminan las diferencias.
Las bajas de cuentas no están debidamente autorizadas por personal jerárquico.	Trae como resultado una pérdida para la empresa, ya que pierde el crédito que tiene frente al cliente y asume que no va a cobrar. Por lo cual, por ser una acción crítica es necesario que sea autorizado por persona competente.	Las bajas de cuentas por cobrar deben realizarse previa conformidad de funcionario responsable.
No se les otorgan Recibos a los clientes.	De esta manera no queda documentada la entrada de dinero a la empresa y la disminución de la deuda del cliente.	Se recomienda implementar el uso de Recibos como constancia del pago de los clientes.
No existen controles adecuados de los pedidos de los clientes.	Trae aparejado duplicaciones de los pedidos, o bien, olvidos.	Deberían llevarse a cabo controles sobre los pedidos por personas diferentes a los vendedores.
No se realiza el depósito íntegro y diario de las cobranzas.	Tal situación, favorece a apropiación indebida de los fondos por quienes manipulan el efectivo.	Por lo cual, se recomienda depositar íntegra y diariamente las cobranzas para evitar irregularidades en el manejo de las



<p>No se llevan a cabo recuentos físicos periódicos.</p>	<p>Al no realizarse habitualmente dichos recuentos aumenta la probabilidad de no detectar diferencias de stock, que pueden darse por diferentes causas, ya sea robo, falta de registraci3n de ventas, errores en la registraci3n de compras, etc.</p>	<p>mismas. Se propone realizar recuentos al menos una vez por mes para detectar diferencias de stock.</p>
<p>No se analizan los cortes de documentaci3n.</p>	<p>Como consecuencia se pueden imputar altas o bajas de productos a ejercicios a los cuales no corresponden, generando sobrefacturaci3n o subfacturaci3n, ya sea en compras o en ventas.</p>	<p>Con lo cual, para evitar esta situaci3n se recomienda examinar los cortes de documentaci3n.</p>

---

# CONCLUSIÓN

---

Diseño de Sistema de Control  
Interno

---

---

## CONCLUSIÓN

A través del desarrollo del presente Trabajo Final de Graduación se logró estructurar un sistema de control interno que permitirá reducir las debilidades y riesgos en los circuitos Compras-Pagos, Ventas-Cobros y Stock de Inventarios de la empresa "XX Distribuciones S.A.". En concordancia con este objetivo se analizó la situación actual de los circuitos estudiados y luego fueron evaluados para detectar las debilidades y fallas de dichos circuitos. Con lo cual, se finalizó, diseñando los circuitos de manera correcta, teniendo en cuenta una adecuada segregación de funciones y asignación de responsabilidades y haciendo referencia a la documentación necesaria para que funcionen eficazmente. Finalmente, con su posterior implementación se logrará optimizar los procesos con el fin de obtener información más confiable para la toma de decisiones.

Cabe aclarar, que de acuerdo a la orientación meramente de gestión del presente trabajo se analizó e investigó sobre las falencias o inexistencia de los mecanismos de control llevados a cabo por la empresa en el giro normal del negocio en los circuitos que implican movimientos de fondos.

En consecuencia, se plantea la implementación de los circuitos diseñados propuestos en el presente proyecto. De esta manera se conseguirá reducir los riesgos propios de los circuitos analizados y además dotará de mayor fiabilidad a la información contable. Como resultado se obtendrá, por un lado un eficaz resguardo de sus recursos, y por otro lado, un creciente aumento de la rentabilidad debido a la existencia de procesos ordenados y sólidos, y de información confiable y oportuna para la toma de decisiones. Además permitirá mostrar resultados reales, confiables y verificables soportados en información precisa.

Es importante recalcar, que todo lo propuesto no implica un mayor costo para la empresa ya que cuenta con personal suficiente y adecuado para realizar las tareas descritas, solo será necesario reestablecer las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados.

En conclusión, se pudo alcanzar el objetivo planteado de "Diseño del sistema de Control Interno". Esto fue posible gracias al análisis llevado a cabo en los diferentes circuitos pudiendo detectar los puntos débiles y fallas de los procesos para proponer mejoras y recomendaciones a implementar en la empresa bajo

estudio. Aquí cabe hacer mención de que la firma no poseía ningún tipo de sistema de control interno, por lo cual fue necesario el diseño del mismo.

Recordemos que si conjuntamente se cumplen los principios de igualdad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, que plantean las Resoluciones Técnicas, se podrá asegurar y confirmar que estas herramientas serían instrumentos que ayudarían a finalizar con el desorden. Es por estas razones, que estos cambios en el Sistema de Control Interno son importantes para la empresa para garantizar la transparencia y buen funcionamiento de la misma.

---

# ANEXOS

---

Diseño de Sistema de Control  
Interno

---

---

**ANEXOS****ANEXO 1****CUESTIONARIO PARA LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA**

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

**Ventas – Cuentas Corrientes**

Nº	EXAMEN DE CONTROLES	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Es independiente el sector de ventas del de otorgamiento de créditos?		X		
2	¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades?		X		
3	¿Existe un control adecuado de los pedidos que evite duplicaciones u olvidos?	X			
4	¿Se utilizan para facturar listas de precios debidamente autorizadas y actualizadas?	X			
5	¿Existen normas sobre condiciones de ventas?	X			No existen en forma escrita, pero si hay normas.
6	¿Se exige una orden despacho o documento similar, para la salida de mercaderías?		X		
7	¿Se preparan las facturas en base a la orden con el acuse de recibo? Si la emisión de ambos documentos es simultanea se			X	

	¿cotejan a posteriori la factura y la orden conformada?				
8	¿Tienen numeración correlativa, preimpresa, las órdenes de despacho y las facturas?	X			
9	¿Cumplen los requisitos legales las facturas emitidas?	X			Si, se cumplen con todos los requisitos.
10	¿Son autorizadas especialmente las facturas con precios especiales?		X		
11	¿Existen políticas definidas en materia de créditos?		X		
12	¿Se han fijado normas sobre las condiciones de otorgamiento?		X		
13	¿Se estudian en cada caso los antecedentes de acuerdo con las normas?		X		
14	¿Se requieren de los deudores estados contables, referencias bancadas, estatutos, poderes de firma, informes comerciales, etc.?			X	
15	¿Se analiza la información requerida?			X	
16	¿Se deja constancia del análisis y comprobación de datos?			X	
17	¿Se toman en cuenta los análisis a efectos de la decisión sobre cada crédito?			X	
18	¿Se efectúan visitas a los clientes más importantes para corroborar la idea formada?		X		
19	¿Se autoriza el crédito por funcionario responsable?			X	

20	¿Se notifican a Ventas los rechazos y sus causas?	X			
21	¿Se actualizan periódicamente los límites de crédito?			X	
22	¿Se deja constancia de la actualización?			X	
23	¿Se notifica a Ventas?			X	
24	¿Existen pautas de los procedimientos a seguir para los casos de excesos sobre el límite?		X		
25	¿Se han organizado racionalmente los archivos?			X	
26	¿Se mantienen actualizados?			X	
27	¿Se preparan análisis periódicos de: —antigüedad de saldos —cuentas vencidas —excesos en límites —saldos acreedores?	X			
28	¿Se acciona para cobrar las cuentas atrasadas?			X	
29	¿Se manejan adecuadamente las vías judiciales y extrajudiciales para el cobro?			X	
30	¿Se envían resúmenes de cuenta a los clientes?		X		
31	¿Son preparados y despachados por empleados no vinculados a cobranzas o registro de cuentas corrientes?		X		
32	¿Se investigan las diferencias observadas por personal ajeno a las cobranzas o registro de cuentas corrientes?			X	
33	¿Se autorizan debidamente las			X	



	bajas en cuentas?				
34	¿Se efectúa un seguimiento ulterior de las cuentas dadas de baja con el fin de detectar posibilidades de recupero del crédito?			X	
35	¿Está debidamente autorizado todo movimiento por notas de crédito o transferencia de ventas?	X			
36	¿Se planifica la gestión de cobranzas?			X	
37	¿Se controla?			X	
38	¿Se elaboran partes de cobranzas?			X	
39	¿Se efectúa el calculo y debito de los interese por mora?		X		
40	¿Se preparan Notas de Crédito por descuentos o bonificaciones, ajustadas a la política de la empresa?	X			
41	¿Se autorizan especialmente los descuentos y bonificaciones no habituales?		X		

Compras-Pagos

Nº	EXAMEN DE CONTROLES	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Se encuentra la sección Compras separada de: — Recepción? — Almacenes? — Cuentas por pagar? — Contaduría — Pagos?	X X	X X		Compras se encuentra separada de Recepción y de Almacenes, pero no se encuentra separada de Cuentas por pagar y de Contaduría-Pagos.
2	¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades?		X		
3	¿Existen normas escritas referidas al proceso de compras?		X		
4	¿Se realiza compras únicamente a base de solicitudes firmadas por funcionarios autorizados?		X		
5	¿Se solicitan cotizaciones de precios a los proveedores?	X			
6	¿En caso afirmativo, se formulan y reciben por escrito?	X			
7	¿Se preparan órdenes de compra?		X		
8	¿Están ellas, debidamente autorizadas?			X	
9	Los formularios de órdenes de compras, ¿están prenumerados por imprenta?			X	
10	¿Se envían copias a Contaduría; Recepción; y sector solicitante?			X	

11	¿Controlan los sectores aludidos la correlatividad numérica?			X	
12	¿El sector recepción controla eficazmente las unidades recibidas?	X			
13	¿En caso de mercaderías que deben pesarse, la balanza emite el ticket de control?			X	
14	¿Existen notas de recepción?			X	
15	¿Están ellas prenumeradas?			X	
16	¿El formulario de recepción prevé la inserción de las unidades faltantes; sobrantes o con defectos?			X	
17	¿Se informa mediante copia de la nota de recepción a Contaduría, Compras, y sector solicitante de las variaciones?			X	
18	¿Se controla la correlatividad numérica de las notas de recepción?			X	
19	¿Se controla la calidad de las mercaderías recibidas?	X			
20	¿Se preparan informes prenumerados de control de calidad de los insumos recibidos?			X	
21	¿Se remiten copias a Contaduría; Compras y sector solicitante?			X	
22	¿Se controla la correlatividad de los informes de control de calidad?			X	
23	¿Están las devoluciones debidamente autorizadas?	X			
24	¿Queda constancia de la entrega de los bienes devueltos a los	X			

	proveedores?				
25	¿Recibe contaduría información sobre mercaderías devueltas?	X			
26	¿Existe un formulario prenumerado que denuncie esa situación?		X		
27	¿Se controla la correlatividad numérica?			X	
28	¿Se encuentra "Cuentas por Pagar" separada de "recepción" y "pagos"?		X		Se encuentra separada de Recepción, pero no de Pagos.
29	¿Recibe cuentas por pagar las facturas directamente del proveedor?	X			
30	¿Se controla la factura del proveedor con la orden de compra, la nota de recepción y el informe de control de calidad?	X			
31	¿Se revisan cálculos y sumas en facturas?	X			
32	¿Se controla la corrección del cargo en su caso, de IVA?	X			
33	¿Se conservan en archivos separados: — los pedidos no cumplidos? — las órdenes de compra pendientes?	X	X		
34	¿Los archivos de comprobantes correspondientes a operaciones concluidas son adecuadas?	X			
35	¿Los procedimientos vigentes aseguran la corrección de las imputaciones?	X			

36	¿Están todos los asientos de contabilidad del área, incluidos los de rutina, debidamente autorizados?	X			
37	¿Se llevan fichas individuales de proveedores?		X		
38	¿Están actualizadas en todo momento?		X		
39	¿Se conciben sus importes con resúmenes de cuenta de proveedores por persona independiente?		X		
40	¿Se conciba periódicamente la suma de saldos de fichas individuales con saldo del Mayor por persona independiente?			X	
41	¿Se investigan las diferencias halladas, corrigiéndose e investigándose las causas que las originan?			X	
42	¿Se promueve la corrección de las causas de diferencias?			X	
43	¿Se llevan registros de proveedores por fecha de vencimiento?		X		

**Stock de Inventarios**

Nº	EXAMEN DE CONTROLES	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Es independiente el Depósito de: a) Contaduría? b) Abastecimiento? c) Ventas?	X  X		X	Depósito es independiente de Contaduría y de Ventas, pero no de Abastecimiento.
2	¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades en el sector, referidas a: a) Recepción? b) Almacenes de mercaderías? c) Control de calidad?	X X X			En Depósito hay una sola persona que se encarga de la recepción, almacenes y control de calidad de los productos.
3	¿Existen medidas de seguridad relativas: a) Incendio? b) Protección contra robos? c) Vigilancia externa de ingresos y salida de productos?	X X	X		
4	¿Existe una adecuada cobertura de los bienes de cambio a través de la contratación de seguros?		X		
5	¿Se efectúan recuentos físicos periódicos por personal ajeno al sector?		X		Se realizan recuentos, pero no son llevados a cabo por personal ajeno.
6	¿A tales efectos existen instrucciones relativas a su forma de concreción, en cuanto a: * La existencia de un responsable u órgano de dirección y supervisión ajeno al registro y			X	

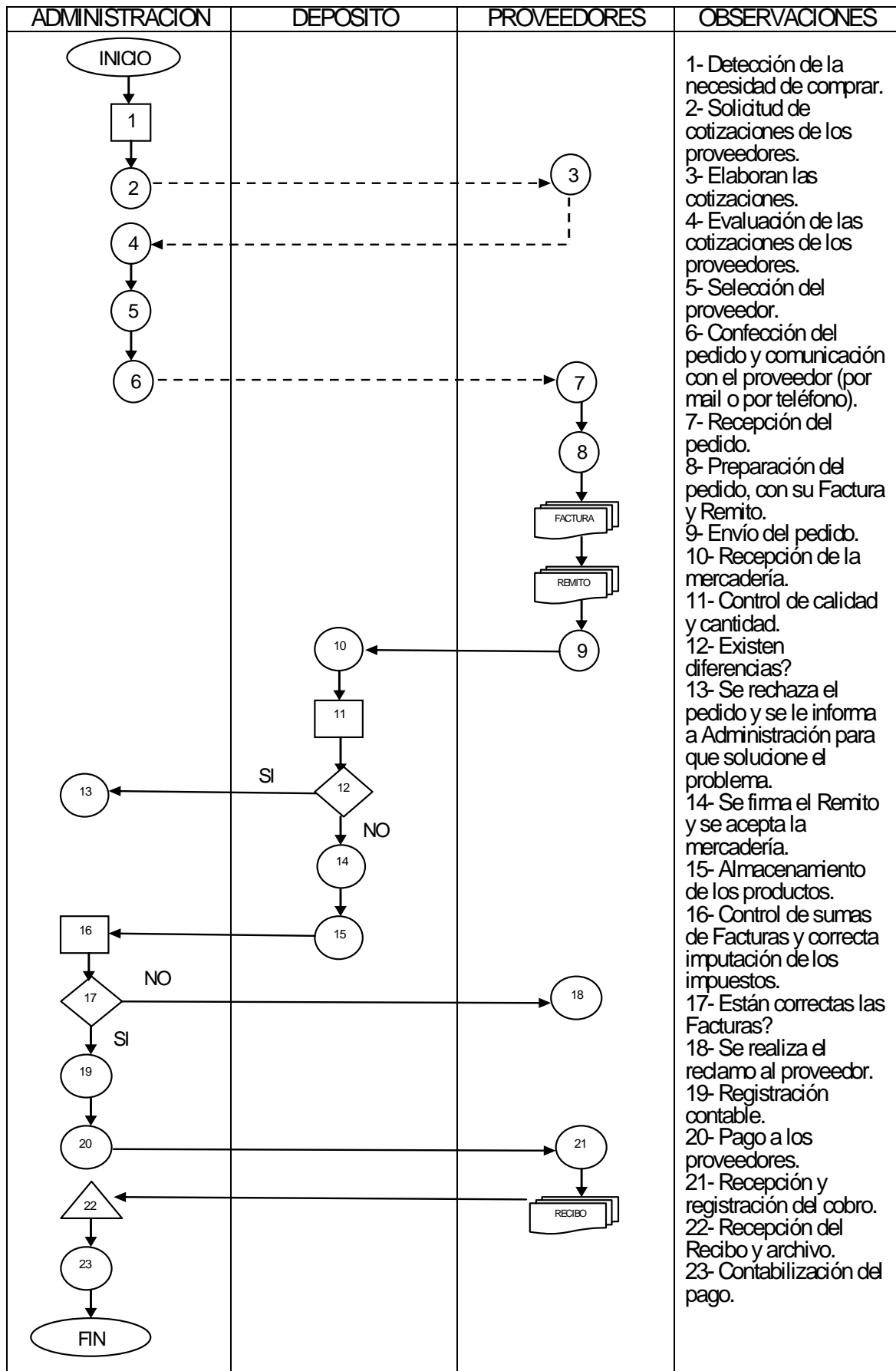
	<p>custodia de los bienes?</p> <p>* Utilización de tarjetas de inventario prenumeradas?</p> <p>* Operatoria del inventario físico (número de recuentos, intervención de responsables ajenos a la custodia y/o registro de las existencias, etc.)?</p> <p>* Restricciones operativas (actividad productiva, operaciones de recepción y despacho, etc.)</p> <p>* Corte de documentación</p>				
7	¿Se investigan los sobrantes y faltantes significativos?	X			Administración investiga y es quien decide cuando las diferencias son o no significativas.
8	¿Son ajustados los registros contables a las existencias reales por responsables autorizados?	X			
9	¿Son ajustados los registros contables y extracontables a las existencias reales por responsables autorizados?	X			
10	¿Se utilizan formularios prenumerados en la operatoria de bienes de cambio?			X	
11	¿Permiten los fomularios identificar las tareas de recepción, almacenamiento, traslado de mercaderías y despacho?			X	
12	¿Existe una matriz de autorizaciones referidas a dichas			X	

	operaciones?				
14	¿Se identifican e informan los materiales obsoletos o fuera de uso?	X			
15	¿Se utilizan registros de existencias: a) Sin valorizar? b) Valorizados?	X			
16	¿Son los responsables de dichos registros ajenos a la custodia de las existencias?	X			
17	¿Son controlados con el Mayor General los respectivos registros valorizados?			X	
18	¿Existen normas precisas sobre procedimientos contables de valuación en cuanto a: a) Valor de incorporación al patrimonio de las compras? b) Método de salidas de inventario? c) Cotejo con valores de reposición?				
19	¿En el caso de utilizarse sistemas de costos predeterminados, están perfectamente establecidos: a) El destino de las variaciones, luego de haber sido analizadas? b) La revisión periódica de los costos por cambios realizados en las actividades de producción? c) La autorización de los respectivos		X X		

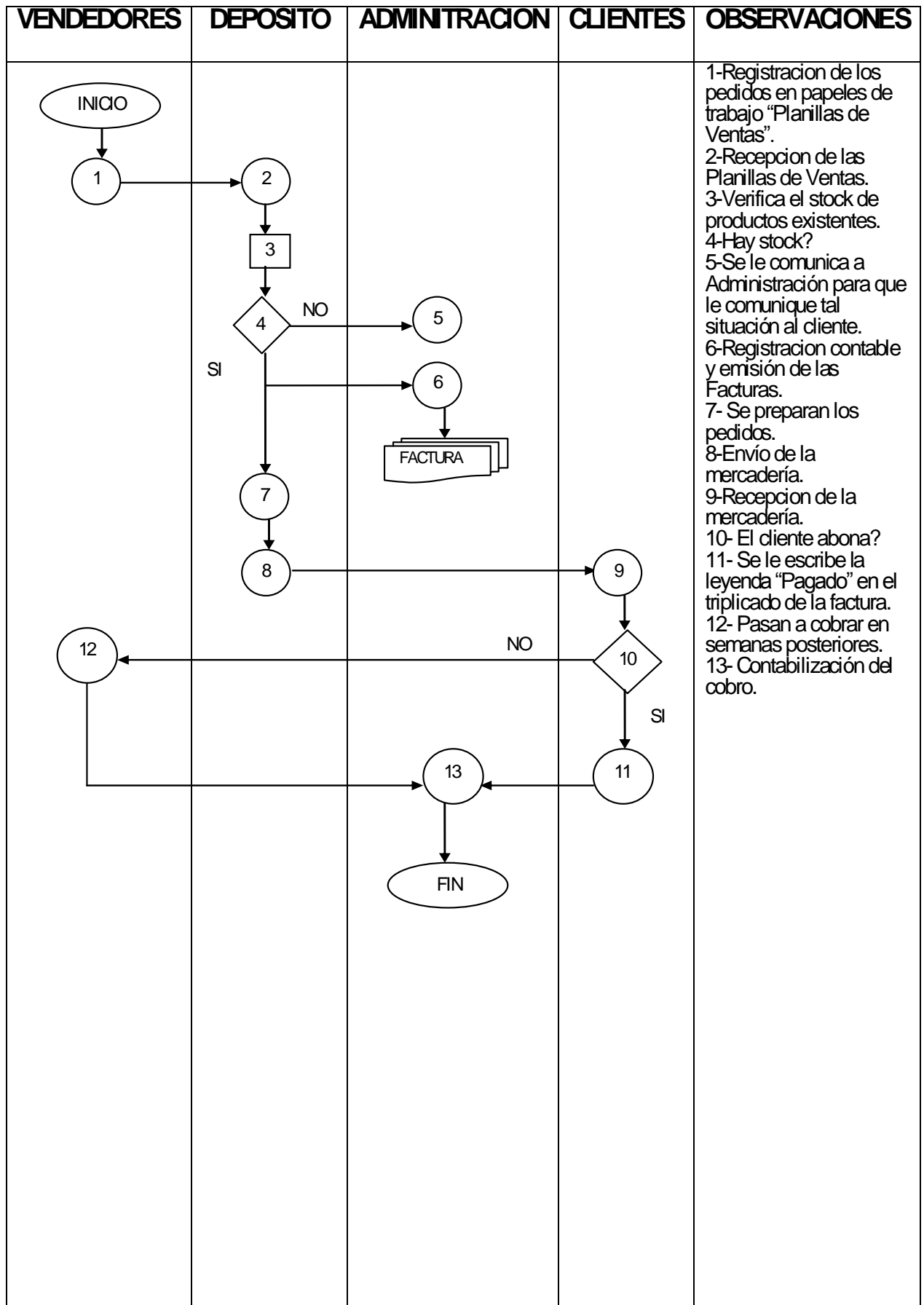


	movimientos de inventario? d) Los informes de vigilancia con los formularios referidos a recepción y despacho de depósitos?				
20	¿Existe un control contable de: a) La secuencia numérica de los formularios incluidos en la operatoria de bienes de cambio? b) La coincidencia de información enviada por sectores de intereses opuestos? c) La autorización de los respectivos movimientos de inventario. d) Los informes de vigilancia con los formularios referidos a recepción y despacho de depósitos?	X		X	
21	¿Se analizan las variaciones significativas de mercaderías?	X			Se buscan las causas.

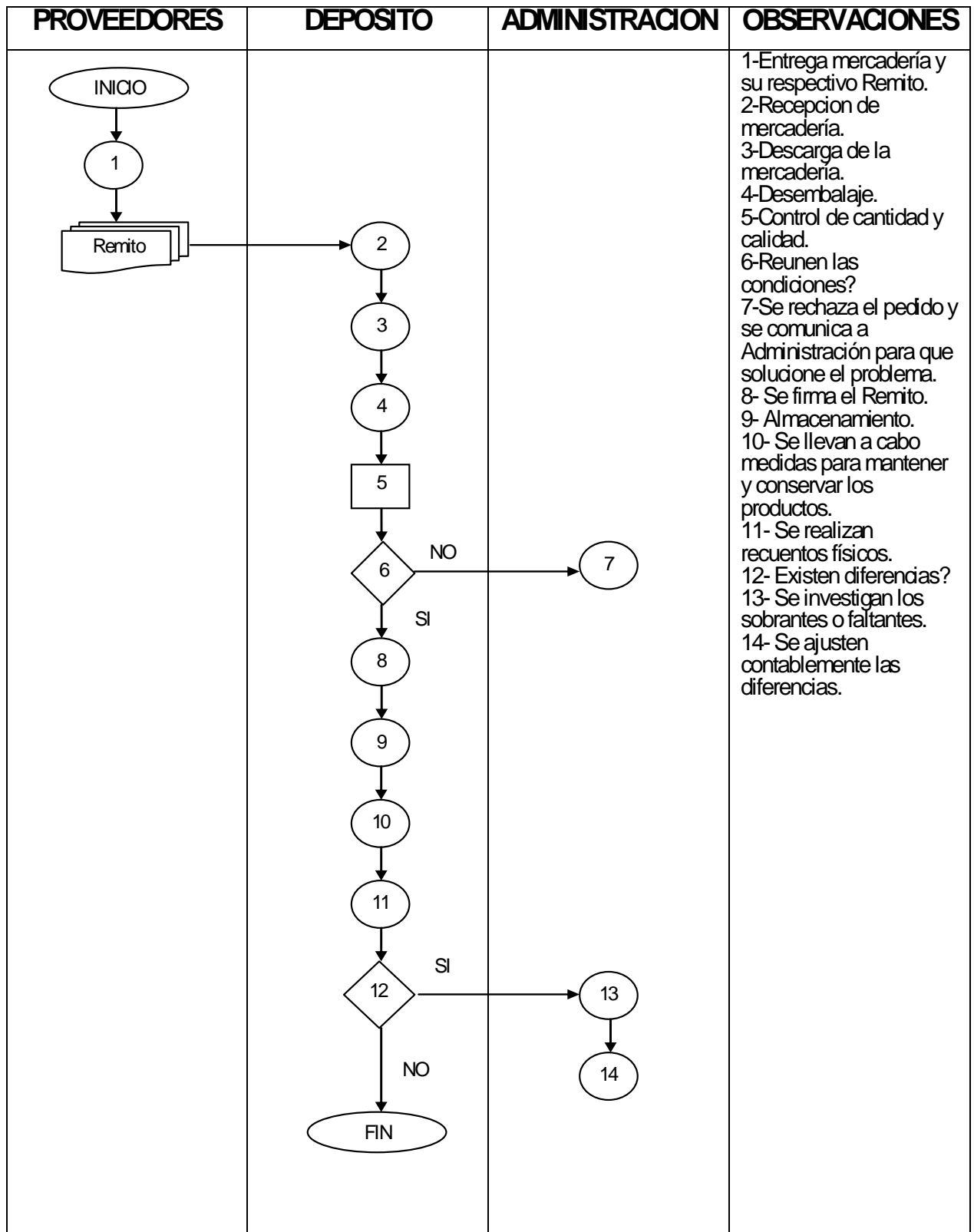
**ANEXO 2: FLUJOGRAMA DEL CIRCUITO VIGENTE DE COMPRAS-PAGOS**



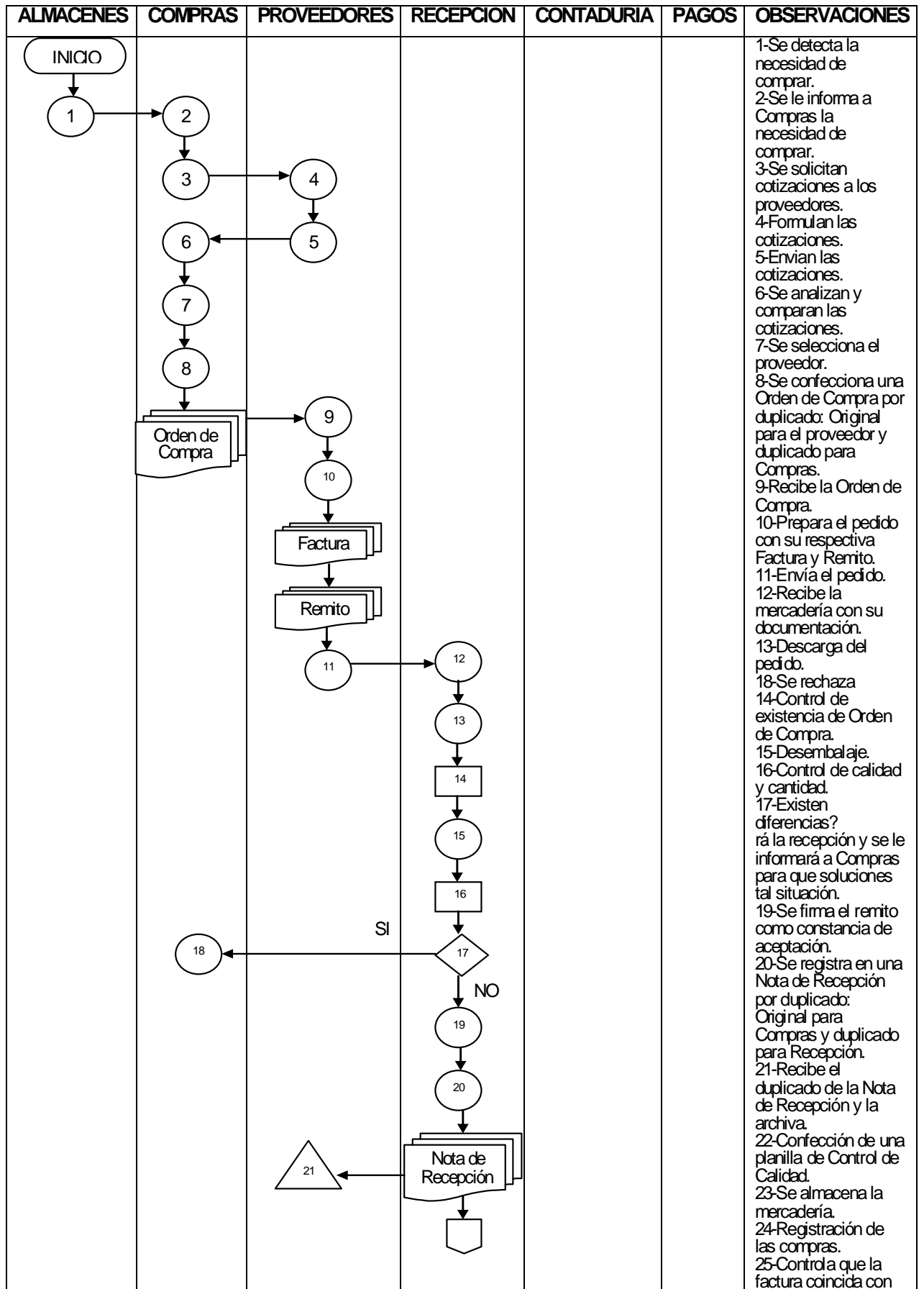
**ANEXO 3: FLUJOGRAMA DEL CIRCUITO VIGENTE DE VENTAS-COBROS**

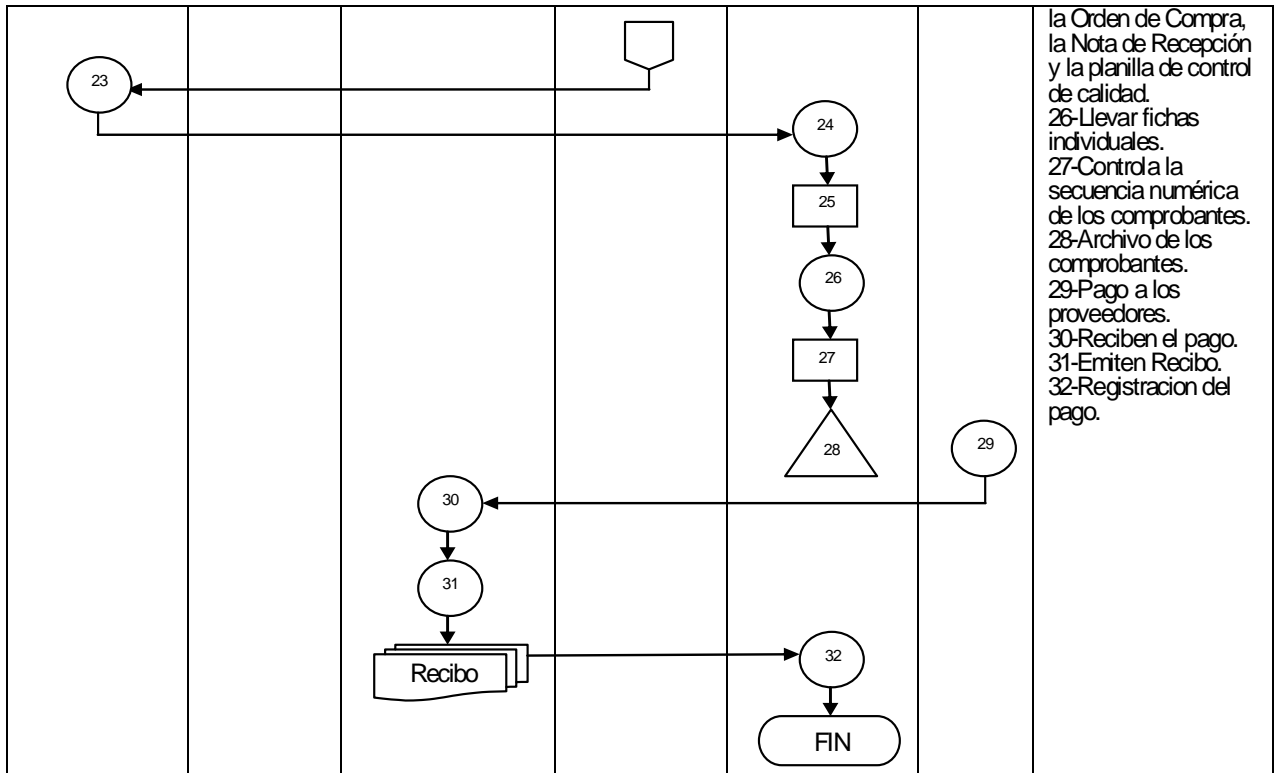


**ANEXO 4: FLUJOGRAMA DEL CIRCUITO VIGENTE DE STOCK DE INVENTARIOS**



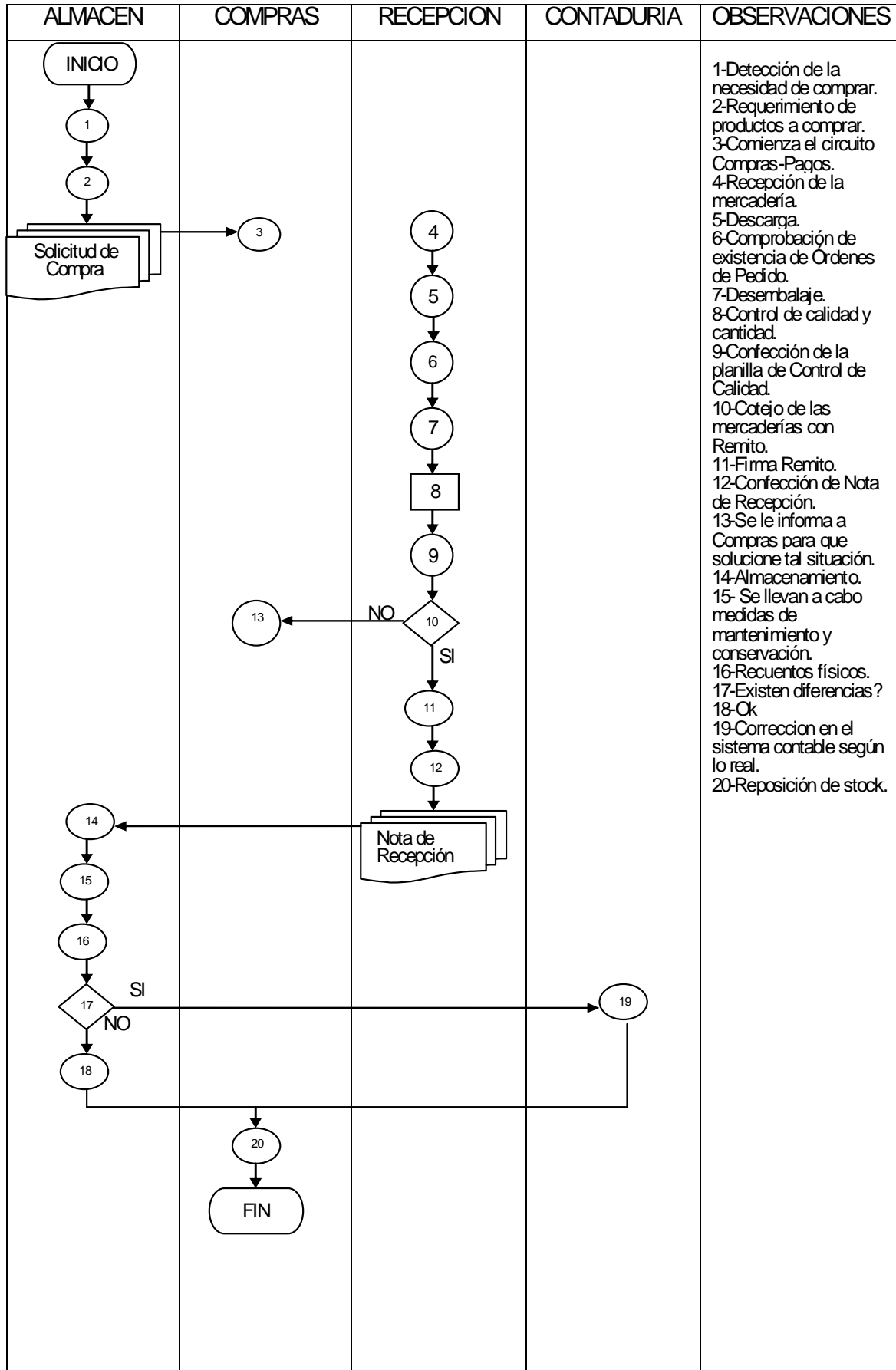
**ANEXO 5: FLUJOGRAMA DISEÑADO PARA EL CIRCUITO COMPRAS-PAGOS**







**ANEXO 7: FLUJOGRAMA DISEÑADO CIRCUITO STOCK DE INVENTARIOS**





---

# BIBLIOGRAFÍA

---

Diseño de Sistema de Control  
Interno

---

---

## BIBLIOGRAFÍA

- LATTUCA, Antonio Y MORA, Cayetano. “Informe área auditoría nº 5, manual de auditoría” - Año 2005- 10ª Edición
- Coopers & Lybrand- “Los nuevos conceptos del Control Interno- Informe Coso” – Laz de Anto - Año 1997
- GONZÁLEZ , María Elena “Auditoría y control interno” - /www.gestiopolis.com
- PORTER, Michael E. “Competitive Advantage” New York, Free Press, Año 1985
- PUNGITORE, José Luis. “Sistema Administrativo y Control Interno”, Club de estudio – Año 1994

**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:	De Cesare, Anabela
E-mail:	anabela.decesare@hotmail.com.ar
Título de grado que obtiene:	Contador Público

**Identificación del Trabajo Final de Graduación**

Título del TFG en español	Diseño de Sistema de Control Interno
Título del TFG en inglés	Design of the Internal Control System
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	PAP
Integrantes de la CAE	Tortone, Julio - Pretini, Marcelo
Fecha de último coloquio con la CAE	09/08/2012
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	Formato PDF: Diseño de sistema de Control Interno

**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