



Universidad Empresarial Siglo 21

# TRABAJO FINAL DE GRADUACION

**Alumno:** Jarma Ignacio Khalil

**Legajo:** CPB061

**Tutor y profesor de seminario final:** Camporro Mariela

**Carrera:** Contador Público

**ANALISIS DE CONTROL INTERNO SOBRE EL CIRCUITO “COMPRAS  
– CUENTAS POR PAGAR” DE LA EMPRESA XX S.A. -**

**INDICE**

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO	3
MARCO TEORICO	4
Objetivos del control interno	4
Componentes del control interno	5
Ambiente del control	6
Evaluación de los riesgos	6
Actividades de control	7
Información y comunicación	8
Supervisión	8
Ventajas y limitaciones del control interno	9
Normas generales y particulares de control interno	11
METODOLOGIA	15
CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA	29
NARRATIVO DEL CIRCUITO “COMPRAS – CUENTAS POR PAGAR”	39
CARTA DE CONTROL INTERNO	51
BIBLIOGRAFIA	64
ANEXOS	
Anexo I – Evaluación de riesgos	
Anexo II – Cuestionario de funcionamiento del circuito de “Compras y cuentas por pagar”	
Anexo III – Flujograma del circuito “Compras – Cuentas por pagar”	



## INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como propósito evaluar el ambiente de control interno del ciclo “Compras y Cuentas por pagar” de XX.S.A. en función de los objetivos y alcance que se plantean en el apartado “Objetivos y alcance del trabajo”.

En el desarrollo de este trabajo se procura demostrar la importancia que reviste el control interno en la vida de una organización, específicamente en el circuito “Compras y Cuentas por pagar”, para mejorar el sistema de contrataciones y generar confiabilidad en la operatoria de la organización.

Es de destacar que implantar un eficaz sistema de control interno reeditará en el mejoramiento del seguimiento de las áreas sensibles de la organización, previniendo situaciones irregulares o anómalas, o atenuando considerablemente sus posibilidades de ocurrencia.

Para la realización del presente trabajo se seleccionó a la empresa XX S.A., una manufacturera que industrializa y comercializa productos de consumo masivo, las principales características de dicha sociedad se encuentran definidas en la sección “Características de la empresa”, en donde se brindan algunos rasgos generales del mercado en el que opera la sociedad y algunas cuestiones específicas de la empresa bajo análisis. Cabe aclarar que la información referente a la sociedad se encuentra restringida por cuestiones de confidencialidad.

Posteriormente se define el programa de trabajo a aplicar durante la ejecución de la tarea de campo a los fines de verificar los controles aplicados por la Compañía y observar las debilidades de control interno que permitan proponer soluciones a la organización para mitigar los riesgos potenciales relacionados al ciclo. El programa se encuentra definido en el apartado de “Metodología”.

Como complemento del análisis propuesto se desarrolló un marco teórico en el que se definieron los principales componentes y objetivos del control interno, éste se encuentra en la sección “Marco teórico”.



Luego de llevar a cabo los procedimientos detallados en la sección “Metodología” se realizó el flujograma y el narrativo del circuito bajo estudio, lo que permite conocer como funciona éste en condiciones normales.

Por último, como conclusión del presente trabajo final de graduación, se realizó la “Carta de Control Interno”, en donde se describen las debilidades de control observadas, las posibles consecuencias para la Compañía y las sugerencias a la Gerencia de la Sociedad para mejorar y subsanar el sistema de control interno del circuito “Compras – Cuentas por Pagar”.



## **OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO**

Previo a definir los objetivos propuestos se delimitará el alcance del trabajo respecto de los temas a tratar.

No se pretende analizar en forma integral los circuitos de la organización bajo examen sino realizar un relevamiento descriptivo del circuito de compras – cuentas por pagar de la Compañía, considerando el software utilizado por la misma, abarcando desde el momento en que se generan las necesidades de compras de los distintos sectores de la empresa, hasta la recepción y control de la factura del proveedor, hecho que se produce con posterioridad al ingreso de las mercaderías solicitadas.

**El objetivo general** del trabajo es proporcionar a la Sociedad en el mes de julio de 2006 un resumen ejecutivo que contenga las debilidades de control interno detectadas, con los posibles efectos de las mismas y las sugerencias para subsanarlas.

### **Los objetivos particulares para lograr lo propuesto son:**

- a) Obtener conocimiento del funcionamiento del circuito de compras – cuentas por pagar de la Compañía, durante el desarrollo de la tarea de campo en los meses de enero, febrero y marzo de 2006.
- b) Identificar las actividades claves del circuito, por ende los controles básicos para garantizar el buen funcionamiento de las mismas, durante el desarrollo de la tarea de campo en los meses de enero, febrero y marzo de 2006.
- c) Verificar la correcta aplicación de los controles definidos por la alta dirección por parte del personal de la Sociedad, durante el desarrollo de la tarea de campo en los meses de enero, febrero y marzo de 2006.



## MARCO TEORICO

### **Definición del control interno**<sup>1</sup>:

El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores, reguladores, etc. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

En un sentido amplio, *se define al control interno como un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:*

- *Efectividad y eficiencia en las operaciones.*
- *Confiabilidad en la información financiera.*
- *Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.*

Con respecto a la primera categoría de objetivos, ésta se dirige a los objetivos empresariales básicos de una entidad, incluyendo los objetivos de rendimientos y de rentabilidad y a la salvaguarda de los recursos. La segunda categoría está relacionada con la elaboración y publicación de los estados financieros fiables, incluyendo estados financieros internos y abreviados, así como la información extraída de dichos estados, como por ejemplo, los comunicados sobre resultados, que deben ser publicados. Por último, en cuanto a la tercera categoría de objetivos, ésta concierne al cumplimiento de aquellas leyes y normas a las que está sujeta la Entidad.

### **Objetivos del Control Interno:**

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.

---

<sup>1</sup> COOPERS & LYBRAND. - "Los nuevos conceptos del control interno - Informe Coso." – Laz de Antos -Año: 1997 – Páginas: 3 a 26.



- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión, completos y confiables presentados a través de informes oportunos.

El control interno tiene por finalidad principal *prevenir*, evitar que se den condiciones favorables para la comisión de errores, fraudes y anomalías en general, que puedan causar graves perjuicios a la organización.

### **Componentes de Control Interno<sup>2</sup>:**

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Se derivan de la manera en que la dirección dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección. Aunque los componentes son aplicables a todas las empresas, las pequeñas y medianas pueden interpretarlos de forma distinta que las grandes. Aunque sus sistemas de control pueden ser menos formales y estructurados, una pequeña empresa también puede tener un control interno eficaz.

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta, como se dijo anteriormente, de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

---

<sup>2</sup> Op Cit. Pág 4.



A continuación se describirán los conceptos básicos relacionados con cada componente del control interno:

### **Ambiente de Control<sup>3</sup>:**

El ambiente de control marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concientización de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de la dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona el Consejo de Administración.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

### **Evaluación de Riesgos:**

Cada entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los

---

<sup>3</sup> Op Cit. Pág 4.



objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar como han de ser gestionados los mismos.

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a los niveles de la organización (internos y externos) como de la actividad.

### **Actividades de Control**<sup>4</sup>

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. Incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

---

<sup>4</sup> Op Cit. Pág 4.



### **Información y Comunicación<sup>5</sup>:**

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permita cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Debe haber una comunicación eficaz que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa. El mensaje por parte de la alta dirección debe ser claro: las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cual es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismo de control y accionistas.

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

### **Supervisión:**

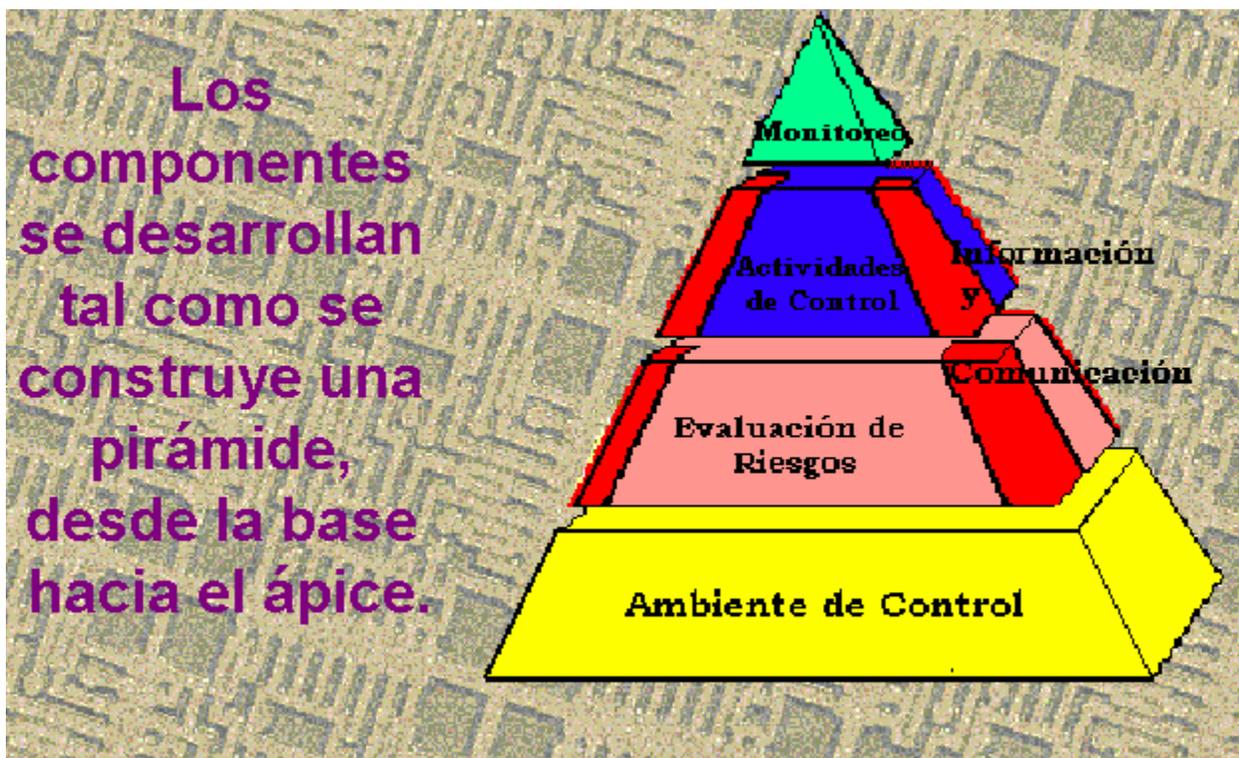
Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continua. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras la alta dirección y el Consejo de Administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

---

<sup>5</sup> Op Cit. Pág 4.

Es tarea de los auditores internos y externos evaluar el funcionamiento real del sistema, que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

En la siguiente figura se muestra el resumen de los componentes del control interno según el informe COSO:



En el Anexo I se confeccionó un tablero de control en base al conocimiento de la Sociedad de revisiones anteriores, relacionado al proceso de evaluación de riesgo por parte de la dirección de la Compañía, la comunicación de los objetivos, etc..

#### **Ventajas y limitaciones del control interno<sup>6</sup>.**

El control interno puede ayudar a que una entidad logre sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de

<sup>6</sup> Op Cit. Pág 4.



información fiable. También puede reforzar la confianza acerca de que la empresa cumple con las leyes y normas vigentes, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue a lo que se propone y evite peligros e imprevistos en el camino.

El control interno puede ser juzgado efectivo, si se tiene una razonable seguridad de que<sup>7</sup>:

- Se conoce el grado en que los objetivos y metas de las operaciones de las entidades están siendo alcanzados.
- Los informes financieros están siendo preparados con información confiable.
- Se están observando las leyes y los reglamentos aplicables.

Un sistema de control interno, no importa lo bien concebido que esté y lo bien que funcione, únicamente puede dar un grado de seguridad razonable, aún no absoluta, a la Dirección y al Consejo en cuanto a la consecución de los objetivos de la entidad. Las posibilidades de éxito se ven afectadas por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno. Estas limitaciones incluyen el hecho innegable de que las opiniones en las que se basan las decisiones pueden ser erróneas y que pueden producirse fallos como consecuencia de un simple error o equivocación. Adicionalmente los controles pueden esquivarse mediante la confabulación de dos o más personas, a la vez que, por otra parte, la Dirección tiene la capacidad de eludir los controles. Otro factor restrictivo consiste en que el diseño de un sistema de control interno debe reflejar el hecho de que existen restricciones sobre los recursos y que los beneficios de los controles han de ser considerados en relación con los costos correspondientes.

A continuación se detallan las limitaciones más comunes del control interno:

1. Nunca garantiza el cumplimiento de sus objetivos.
2. Sólo brinda seguridad razonable.
3. El costo está ligado al beneficio que proporciona.

---

<sup>7</sup> Op Cit. Pág 4.



4. Se direcciona hacia transacciones repetitivas no excepcionales.
5. Se puede presentar error humano por malentendidos, descuidos o fatiga.
6. Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
7. Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección.

### **Normas generales y normas particulares de control interno<sup>8</sup>.**

Dentro de las normas a tener en cuenta para la implantación 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 las normas generales del control interno:

- 1) – **Formación de un ambiente de control:** es la norma básica y fundamental, constituyendo un requisito previo e ineludible para la implementación de cualquier sistema de control. 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 de disputas:** las llamadas “zonas grises”, como así también la falta de definiciones claras producen efectos, tales como conflictos y la caída de la moral del personal afectado, y esto es así debido a las confusiones que se generan por falta de información respecto de las tareas que debe desempeñar cada sector.
- 3) – **Formalización de operaciones por escrito:** las distintas operaciones que se realizan en una organización deberían formalizarse por escrito, a través de distintos tipos de documentos o formularios que las contengan y describan adecuadamente. Del mismo modo, las decisiones y aprobaciones que se realicen con relación a las

---

<sup>8</sup> JOSE LUIS PUNGITORE – “Sistemas Administrativos y Control Interno” – Club de Estudio – Año 1994 – Páginas: 5 a 24.



operaciones tratadas deberían volcarse sobre los instrumentos escritos utilizados. Por otro lado, y adicionalmente a la formalización de las operaciones, es importante destacar la importancia de contar en cada caso con la documentación de respaldo.

- 4) – **Autorización de operaciones – Niveles de autorización<sup>9</sup>**: esta norma apunta a que quede claramente establecido quién puede autorizar cada operación, y los rangos de importes para los cuales la autorización es válida.
- 5) – **Separación de funciones**: se presenta aquí uno de los pilares del Sistema de Control Interno, ya que la adopción de esta norma permite que el procesamiento completo de una operación sea tarea de varios sectores, de forma tal que se pueda establecer un genuino control por oposición de intereses en el que no podrá ocurrir que una sola persona o sector tenga a su cargo el cumplimiento de la totalidad de las decisiones de autorización y sus respectivos controles.
- 6) – **Prenumeración de los formularios utilizados**: se recomienda la Prenumeración (de imprenta) de todos los formularios que utilice la empresa, aun aquéllos de uso exclusivamente interno. Los formularios anulados deben conservarse con todas sus copias, para no dificultar el período analizado de otros controles como el de correlatividad e integridad.
- 7) – **Control numérico de formularios en las distintas áreas receptoras**: no sólo es importante que se asegure una perfecta continuidad en la numeración de los comprobantes al emitirlos; también es importante que los sectores receptores se aseguren de haber recibido la totalidad de los comprobantes que fueron emitidos.
- 8) – **Control de correlatividad numérico- cronológico**: consiste en verificar – ante la emisión de un nuevo número de un determinado formulario – que su fecha es similar o posterior a la del número precedente.
- 9) – **Existencia de determinadas funciones: operativas, de control y de asesoramiento**: lo que se busca con este control es que no se desvirtúe la naturaleza propia de cada área, por motivos de un supuesto mejor aprovechamiento de su capacidad. Si se desvirtúa el perfil originalmente previsto para el sector al diseñarse

---

<sup>9</sup> Op Cit. Pág 11.



su estructura pueden verse seriamente dañados, tanto la eficacia y la eficiencia operativa, como la confiabilidad de sus controles.

**10) – Análisis de riesgo / cobertura de seguros / análisis de su conveniencia<sup>10</sup>:** lo que se recomienda con esta norma es el análisis de la conveniencia de la contratación de un seguro con el objeto de cumplir con uno de los preceptos iniciales: “salvaguardar con mayor efectividad el patrimonio de la organización, y no dejar a ésta en una situación de desprotección frente a la eventual ocurrencia de un siniestro”.

**11) – Dependencia entre sectores. El sector que ejerce control no debe depender del sector controlado:** lo que se propone es que el sector que ejerce control se ubique en un nivel superior – o al menos similar – al del sector controlado, de forma tal de asegurar no sólo su independencia, imparcialidad y libertad de movimientos, sino también la autoridad necesaria para ello.

**12) – Custodia de formularios sin utilizar:** los talonarios de diversos formularios sin utilizar deberían ser guardados en un lugar cerrado y bajo la responsabilidad de un funcionario de jerarquía ajena al manejo de fondos.

**13) – Rotación interna del personal afectado a áreas sensibles:** intenta prevenir los efectos indeseables derivados de la permanencia de personas en áreas sensibles durante prolongados períodos, lo que podrá dar lugar a desviaciones en el período analizado de sus funciones.

**14) - Registros claros, adecuados y al día:** la registración de operaciones debe ser realizada en forma cronológica y con el grado de detalle que requiere el Código de Comercio. Pero no sólo eso, la registración debe además estar permanentemente actualizada con el objeto de permitir el período analizado del control.

---

<sup>10</sup> Op Cit. Pág 11



En cuanto a las normas particulares del circuito “compras – cuentas por pagar” se pueden observar las siguientes<sup>11</sup>:

1. Separación de las actividades de compra, recepción, custodia de bienes, cuentas a pagar, pagos y registros contables.
2. Existencia de un régimen de autorización y control de facturas, notas de débito y de créditos de proveedores.
3. Existencia de políticas definidas en cuanto a punto de pedidos, volúmenes de compra, mercado 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 el mayor, que permitan conocer el importe adeudado a cada uno de ellos y que asegure la adecuada y oportuna imputación de cada operación.

Para la confección del presente marco teórico se definió adoptar como principal bibliografía de consulta el informe Coso, debido a que actualmente se utiliza como marco conceptual en el mundo de los negocios.

Cabe destacar que el informe Coso surge con un objetivo fundamental, definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

---

<sup>11</sup> ANTONIO J. LATTUCA y CAYETANO A. MORA – “Informe Area de Auditoría N° 5 Manual de Auditoría” – Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas – Año 2001 – Páginas 352-353.



## METODOLOGIA

En este apartado se hace referencia a los métodos y técnicas utilizados para el cumplimiento del objetivo general del presente trabajo.

Se realizó un estudio Exploratorio Descriptivo:

**Exploratorio** porque se investigó y analizó información correspondiente al circuito “compras y cuentas por pagar” de la Sociedad.

**Descriptivo** ya que se realizó una narración de las distintas operaciones que se realizan dentro del circuito compras y cuentas por pagar de la Sociedad.

Además se utilizó el método de **corsogramas**, es decir, se representó gráficamente la secuencia de las operaciones del circuito bajo análisis a través de un conjunto de signos convencionales definidos por la normativa vigente.

A continuación, se adjunta el programa de trabajo con los procedimientos aplicados durante la ejecución de la tarea de campo, a los fines de cubrir los riesgos potenciales del ciclo y cumplir con los objetivos de control.



Objetivos de control	Riesgos Potenciales	Procedimientos
<b>GENERAL</b>		
N/A	N/A	Relevamiento del circuito de abastecimiento de la Compañía y la documentación relacionada, basado en entrevistas con los responsables del área de compras. <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 40 horas.</u>
<b>ADMINISTRACION GENERAL DE LA FUNCION</b>		
El ambiente o marco de control existente es apropiado.	La predisposición de los funcionarios clave hacia el control o hacia el seguimiento de indicadores y operaciones no es adecuada.	Evaluación del ambiente general de control involucrado en el ciclo a través de entrevistas con la Gerencia. <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u>
	La información analizada por los funcionarios clave es incompleta, inexacta o insuficiente para la administración de riesgos de la función.	Relevamiento y evaluación de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- los controles de monitoreo aplicados por ésta,</li> <li>- los indicadores diarios/periódicos utilizados para gestión y control,</li> <li>- la información utilizada como base de decisiones.</li> </ul> <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u>
Existencia de una adecuada segregación de tareas.	No existen separaciones de funciones de naturaleza incompatible o las mismas no son efectivas.	Relevamiento de la estructura, análisis de dotación, distribución de autoridad, responsabilidades y tareas. <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 16 horas.</u>
		Revisión del esquema de separación de funciones a nivel: <ul style="list-style-type: none"> <li>- funcional</li> <li>- permisos de acceso a las funciones de procesamiento (sistemas) relacionadas.</li> </ul>



Objetivos de control	Riesgos Potenciales	Procedimientos
La coordinación y distribución de actividades entre las distintas áreas es apropiada.	Existencia de fallas en la coordinación entre las locaciones impactan sobre el uso y administración de las existencias y otros insumos.	<p>Relevamiento y análisis crítico de las relaciones y comunicación entre áreas.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 32 horas.</u></p> <p>Evaluación de la necesidad de esquemas de reporte formales, predefinidos y standarizados diarios/periódicos (y de los existentes) que eviten duplicaciones, omisiones o dilaciones en actividades u operaciones.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u></p>
<b>COMPRAS - PEDIDO/REQUERIMIENTO DE BIENES O SERVICIOS (Cont.)</b>		
Se asegura el adecuado suministro de materiales.	Insuficiente o inoportuna comunicación de las necesidades de materiales.	<p>Verificar la existencia de comunicaciones oportunas al departamento de compras de las necesidades de materiales o servicios críticos.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u></p> <p>Se ha establecido un plan de emergencia en caso de que el suministro de los bienes o servicios críticos se interrumpan de manera repentina.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 2 horas.</u></p>
Los pedidos o requerimientos son autorizados por funcionario de nivel apropiado	Procesamiento de requerimientos no autorizados.	Verificación, en base a muestra de transacciones, de la autorización del pedido correspondiente. <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 32 horas.</u>
<b>COMPRAS - SELECCION DE PROVEEDORES</b>		
El proceso de selección del proveedor se realiza considerando la mejor fuente de aprovisionamiento:	Seguimiento inadecuado, incompleto o desactualizado de los proveedores, en relación con su capacidad para cumplir con las especificaciones técnicas, cantidades, precios,	Revisar la metodología y criterios de selección de proveedor y justificación de la decisión tomada. Documentación de fundamentos. <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u>



Objetivos de control	Riesgos Potenciales	Procedimientos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se identifica y contrata con proveedores capaces de cubrir las necesidades de la compañía.</li> <li>- Se compra únicamente a proveedores cualificados y de acuerdo con normas y contratos aplicables en el sector.</li> <li>- Se asegura el adecuado suministro de materiales.</li> </ul>	<p>plazos de entrega y tiempo de espera, servicio, etc.</p>	<p>Verificar que el sector de compras efectúa análisis periódicos de los proveedores que operan con la compañía y de proveedores sustitutos (en relación con calidad, capacidad de producción, solvencia, condiciones de contratación, precios, plazos de entrega,  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u></p>
	<p>Información no disponible o imprecisa sobre actividades de los proveedores, operaciones inconvenientes o inadecuadas efectuadas en el mercado, etc.</p>	<p>Observar si se identifican proveedores alternativos ante eventuales caídas de los proveedores actuales. Fuentes alternativas para los ítems más relevantes. Verificar revisión de la gerencia superior.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 2 horas.</u></p> <p>El departamento de compras monitorea el mercado y actividades del proveedor (por ej., referencia a publicaciones y directorios de la industria).  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 2 horas.</u></p>
	<p>Incapacidad del proveedor de proporcionar las cantidades necesarias.</p>	<p>Verificar si se llevan legajos de todos los principales proveedores que incluye no solo información sobre precios, catálogo de productos y capacidades, sino también con detalles de las experiencias previas o información relacionada (por ej. confiabilidad)  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u></p>



Objetivos de control	Riesgos Potenciales	Procedimientos
	Perjuicio económico-financiero a la sociedad.	<p>Verificar que los legajos de los proveedores se encuentran actualizados y se analizan.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u></p> <p>Verificar si el departamento de compras monitorea el cumplimiento y performance del proveedor.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u></p> <p>Controlar que se analizan periódicamente las variaciones en los precios de los materiales de proveedores habituales.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u></p>
Las especificaciones técnicas de los bienes o servicios están acorde a las necesidades de la organización	El departamento producción (o el que corresponda) no especifica apropiadamente sus requerimientos.	<p>Verificar la existencia de especificaciones técnicas basadas en fuentes de referencia confiable y calidad para los bienes o servicios significativos y que las mismas se comunican correctamente al departamento compras.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u></p> <p>El personal técnico correspondiente revisa y aprueba los pedidos de compra previo a su emisión.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u></p>



Objetivos de control	Riesgos Potenciales	Procedimientos
Se contratan precios adecuados	Información sobre precios incompleta o no actualizada.	Verificar que para compras superiores a determinados importes el sector compras solicita periódicamente cotizaciones de varios proveedores y analiza las mismas ante los requerimientos que recibe. <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u>
	Uso inadecuado de las alternativas de proveedores para la adquisición de bienes.	Analizar el procedimiento de cotización existente y su formalización. <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u>
Identificar los descuentos disponibles.	Perjuicio económico a la compañía por no aprovechamiento de los descuentos disponibles.	Verificar que la compañía efectúe análisis de descuentos por volumen de los proveedores previo a la emisión de las órdenes de compra. <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 4 horas.</u>
<b>COMPRAS - PROCESAMIENTO DE ORDENES DE COMPRA</b>		
Se preparan órdenes de compra que identifican con precisión proveedores, cantidades solicitadas, precios y demás condiciones.	Inconvenientes con los suministros por inadecuada descripción de bienes, servicios y condiciones.	Verificar que las órdenes de compra se generen automáticamente a partir del sistema de inventario utilizando detalles de proveedores, precios, cantidades y condiciones que surgen de archivos de datos permanentes. <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u>
		Constatar que las órdenes manuales ingresadas al sistema se comparen (detalles de proveedores, cantidades, precios y flete) con los datos permanentes en los maestros de proveedores. <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 4 horas.</u>
Las órdenes de compra se preparan en forma expeditiva y eficiente.	Procesamiento de órdenes de compra en forma inoportuna. Dilación en la recepción de insumos.	Verificar en forma selectiva que las órdenes de compra se procesan y solicitan al proveedor en



Objetivos de control	Riesgos Potenciales	Procedimientos
		<p>forma oportuna. Comparar la fecha de emisión con el correspondiente pedido.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u></p>
<p>Existen de límites y niveles de autorización para compras.</p>	<p>No existen límites estrictos de aprobación de compras.</p>	<p>Evaluación de los esquemas y límites de autorización vigentes. Análisis de cumplimiento.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u></p> <p>Verificar que el esquema de límites de autorización establecido se refleja en los sistemas.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u></p>
<p>Los firmantes autorizados cuentan con poderes adecuados a sus funciones y niveles, y han sido designados por resolución del directorio.</p>	<p>Poderes y facultades otorgados a personal de nivel no apropiado, en exceso de las necesidades de la Sociedad o no acorde a las funciones desempeñadas.</p>	<p>Verificar mediante la lectura de actas de directorio el nombramiento de personal autorizado aprobar compras.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u></p> <p>Análisis crítico de poderes otorgados en relación con el ciclo. Evaluación de alternativas que minimicen riesgos. Revisión crítica de autorizaciones.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u></p>
<p>Se encuentra restringido el uso o procesamiento de órdenes de compra a personal no autorizado.</p>	<p>Normas internas y procedimientos inadecuados para impedir uso o acceso no autorizado.</p>	<p>Verificar la correlatividad de la documentación relacionada a los pedidos de compras.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 4 horas.</u></p> <p>Verificación de la seguridad física de los pedidos de compra y accesos.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 1 horas.</u></p>



Objetivos de control	Riesgos Potenciales	Procedimientos
		<p>Verificar selectivamente que los pedidos de compra se encuentran autorizados por funcionarios de nivel apropiado.</p> <p>Verificar que se notifique a los proveedores cuál es el personal de la Compañía autorizado para aprobar los pedidos de compra.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 4 horas.</u></p>
<p>Se prevé la recepción oportuna de las mercaderías pedidas.</p>	<p>Información no disponible o inexacta sobre mercancías pedidas y no recibidas.</p>	<p>Verificar selectivamente que se especifique en la orden de compra el modo de envío y la fecha de entrega en los pedidos.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u></p> <p>Comparar la información de recepción de productos con la información sobre pedidos de compra y efectuar seguimiento a los pedidos pendientes.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 16 horas.</u></p>
	<p>Recepción de materiales en forma inoportuna.          Falta de materiales.</p>	<p>En forma selectiva analizar y comparar las fechas de requerimiento y recepción de las compras.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u></p>
<p>Se dá cumplimiento al procedimiento previsto para compras urgentes.</p>	<p>Evasión de controles ante compras urgentes.</p>	<p>Verificar que ante compras urgentes se efectúan los controles críticos y procedimientos establecidos para el circuito.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 4 horas.</u></p>
<p>Verificar el correcto tratamiento (contable, legal, custodia, seguro, etc) de la mercadería de terceros en consignación.</p>	<p>Inadecuado tratamiento de la mercadería recibida en consignación.</p>	<p>Efectuar un relevamiento y análisis del tratamiento dado a la mercadería recibida en consignación y su posterior perfeccionamiento como compra. Análisis de la registración de</p>



Objetivos de control	Riesgos Potenciales	Procedimientos
		dicha mercadería en los sistemas de información. <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 12 horas.</u>
Las transacciones de compras son ingresadas para su procesamiento en forma exacta, completa y sólo una vez, en período correcto.	Pérdida de información de pedidos efectuados.	Se usan números secuenciales preimpresos en los documentos fuente y se realizan controles ya sean manuales o automáticos para asegurarse de que se da cuenta de todos los números. <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 16 horas.</u>
		Las transacciones se someten a controles de edición y validación pre-programados. <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 4 horas.</u>
		Todas las transacciones del input son apareadas con otras transacciones (posiblemente generadas por el sistema) antes de continuar con las etapas del procesamiento. <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u>
El acceso a las funciones de procesamiento/ datos de órdenes de compra y proveedores está circunscripto personal autorizado segregado de la ejecución de tareas incompatibles.	Procesamiento de transacciones no autorizadas.	Se segregan las tareas de compras de las tareas de recepción, procesamiento de facturas, cuentas a pagar y mayor general. <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 2 horas.</u>



Objetivos de control	Riesgos Potenciales	Procedimientos
		<p>Los derechos de acceso de los usuarios se limitan a aquellas funciones de procesamiento y archivos de datos necesarios para que los usuarios cumplan con sus tareas normales.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 4 horas.</u></p>
<b>RECEPCION DE BIENES O SERVICIOS</b>		
<p>Todos los datos de bienes/servicios recibidos se ingresan para su procesamiento en forma oportuna, completa y exacta y sólo una vez.</p>	<p>Pérdida o falta de oportunidad en la información sobre existencias y pasivos devengados.</p>	<p>Verificación de que la persona encargada de recepción de la mercadería o los servicios no tenga responsabilidades que correspondan a cuentas a pagar o compras.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 2 horas.</u></p>
	<p>Los bienes o insumos recibidos o servicios prestados sean desviados, se pierdan o no se comunique con precisión su recepción al sector de cuentas a pagar, compras, etc.</p>	<p>Verificar que se identifican e investigan periódicamente los pedidos / órdenes de compra abiertas no cumplimentados.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 2 horas.</u></p> <p>Constatar que se usen números secuenciales preimpresos en los documentos fuente y se realizan controles para asegurarse de que se da cuenta de todos los números.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u></p>
<p>Se genera información gerencial adecuada.</p>	<p>Ausencia de suficiente información para gestión.          Demoras para toma de decisiones.</p>	<p>Analizar la existencia de estadísticas/reportes adecuados para analizar la actividad de recepción (por ej. cantidad promedio de entregas, tamaño promedio de las entregas, etc.).  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 4 horas.</u></p>



Objetivos de control	Riesgos Potenciales	Procedimientos
		<p>Relevar el seguimiento y revisión efectuado por la gerencia de informes, por proveedor, transportista y producto, de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bienes devueltos con acreditación de su valor</li> <li>- entregas menores (o mayores) a lo ordenado</li> <li>- diferencia entre bienes entregados y bienes ordenados (por ej. especificación, cantidad o calidad)</li> <li>- dificultades de producción o ventas a causa de mala calidad de los bienes</li> <li>- bienes dañados en momento de entrega, bienes perdidos o dañados por el departamento de recepción, etc.</li> </ul> <p><u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 4 horas.</u></p>
<p>Se efectúan recepciones sólo para compras y cantidades autorizadas.</p>	<p>Recepción de mercaderías por compras no autorizadas o en cantidades no solicitadas, lo que ocasionaría sobre stocks de existencias y gastos innecesarios.</p>	<p>Verificación selectiva de que las recepciones de bienes se encuentren debidamente autorizadas y coincidan con los pedidos correspondientes.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u></p> <p>Verificar que las recepciones no matcheadas (no asociadas a un Pedido) o rechazadas son identificadas, analizadas y corregidas oportunamente.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 4 horas.</u></p>
<p>Se verifica que los materiales recepcionados cumplan con las especificaciones y características técnicas de los bienes solicitados.</p>	<p>Recepción de bienes distintos o que no cumplan con las características técnicas a los necesarios.</p>	<p>Verificar selectivamente que las recepciones se efectúen de acuerdo con los correspondientes pedidos/órdenes de compra.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 4 horas.</u></p>



Objetivos de control	Riesgos Potenciales	Procedimientos
		Verificar selectivamente que las recepciones sean aprobadas por el departamento de control de calidad. <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u>
Registrar con exactitud las devoluciones o bienes rechazados.	Falta de documentación o información. Entrada de datos inexacta.	Verificar que las órdenes de envío de bienes devueltos se encuentren prenumeradas y se efectúen controles sobre ellas. <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u>
Se procesan los bienes dañados, entregas demoradas y devoluciones con prontitud.	Inspección inadecuada o fuera de plazo.	Verificar que existan procedimientos adecuados para asegurar la inspección oportuna de la mercadería y prevea la devolución de bienes inapropiados. <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 2 horas.</u>
		Existen procedimientos adecuados para asegurarse de que los costos del transporte por devolución o reprocesamiento de bienes dañados o incorrectos se facturan con prontitud al proveedor. <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 2 horas.</u>
El acceso a las funciones de procesamiento/datos de recepciones está circunscripto al personal autorizado segregado de la ejecución de tareas incompatibles.	Procesamiento de transacciones no autorizadas.	Se segregan las tareas de recepción de las de compras, procesamiento de facturas, cuentas a pagar y mayor general.. <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 2 horas.</u>
		Las funciones de custodia y registración de los bienes recibidos están segregadas. <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 2 horas.</u>



Objetivos de control	Riesgos Potenciales	Procedimientos
		<p>Los derechos de acceso de los usuarios se limita aquellas funciones de procesamiento y archivos de datos necesarios para que los usuarios cumplan con sus tareas normales.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 4 horas.</u></p>
<b>CUENTAS A PAGAR - PROCESAMIENTO DE FACTURAS DE PROVEEDORES (Cont.)</b>		
<p>Las recepciones de bienes (o servicios) se registran con exactitud, en forma íntegra y en período adecuado en los registros contables.</p>	<p>Los bienes o servicios no se correspondan a las cantidades y especificaciones pedidas o requeridas.</p>	<p>Verificar selectivamente que las recepciones se encuentran registradas contablemente. Comparación de registros de vales de entrada con cuentas a pagar (FAR), etc.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 8 horas.</u></p>
		<p>Efectuar un control de secuencia numérica de vales de entrada y órdenes de compra y compararlo con los registros contables (mediante medios magnéticos obtenidos de los sistemas).  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 4 horas.</u></p>
	<p>Falta de documentación o información. Omisión de registro de transacciones.</p>	<p>Verificar las funciones de procesamiento que constituyan elementos de control a este respecto.          Investigar los pedidos, órdenes de compra y vales de entrada pendientes y analizar sus causas y procedencia. Verificar la existencia de facturas no relacionadas con el respectivo ingreso de material y determinar los motivos.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea: 16 horas.</u></p>



Objetivos de control	Riesgos Potenciales	Procedimientos
<p>Sólo se procesan compras o facturas autorizadas.</p>	<p>Cuentas a pagar no válidas, erróneas o creadas para compras no autorizadas o inexistentes.</p>	<p>Verificar los límites de accesos a sistemas o documentación para modificar datos a personal de nivel no adecuado.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea:</u> 4 horas.</p>
		<p>Revisar sobre bases selectivas la existencia de pedido/orden de compra autorizada por funcionario de nivel apropiado y vale de entrada.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea:</u> 8 horas.</p>
		<p>Verificar si se reconcilian estados de cuenta recibidos de proveedores con las partidas de cuentas a pagar.  <u>Cantidad de horas presupuestadas para llevar a cabo la tarea:</u> 16 horas.</p>

## **CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA**

La Sociedad seleccionada para el análisis, es una empresa manufacturera la cual industrializa y comercializa productos de consumo masivo.

XX.S.A. es una empresa de capitales argentinos, el origen de la Sociedad se remonta al año 1987, con la inauguración de una planta industrial en el interior del país aprovechando los beneficios impositivos del régimen de promoción industrial implementado por el P.E.N.. Actualmente la Sociedad posee dos plantas industriales en el interior del país.

### **Clientes y canales de distribución.**

El segmento de negocio donde se desarrolla la Sociedad se caracteriza por una demanda netamente impulsiva por parte de los consumidores (clientes finales) siendo algunas de las decisiones que definen la elección las siguientes:

Marca: el peso de la imagen de marca es relevante al momento de la compra.

Precio: el segmento de clientes finales le da mucha importancia al precio del Producto.

Envase/Packaging: muy importante al ser una compra netamente impulsiva.

Atributos: lo que percibe el cliente del producto que consume.

XX S.A. desarrolla sus negocios en todos los rangos de edades al tener un mix de productos diferenciado y dirigido a cubrir las necesidades de cada rango, pero su principal foco de negocios es el segmento de 4 a 14 años, para el cual se programan todas las promociones o campañas y lanzamientos de novedades, a efectos de captar la mayor parte de este segmento que es el que, por lo general, se desenvuelve impulsivamente en el mercado.

### Ventas período analizado 2004:

Durante el período analizado 2004 el monto de facturación fue de aproximadamente \$ 90.000.000 del cual un 51% corresponde a ventas en el mercado local y el restante 49% a exportaciones.

XX S.A. en su cartera de clientes intermedios posee la siguiente estructura comercial y su participación en las ventas.



Canal	Cantidad	% de Ventas
Distribuidores	58	58,86%
Supermercados	125	9,50%
Mayoristas comestibles	36	24,30%
Varios	43	7,34%
Totales	262	100%

### Cadena de suministros:

En la cadena de suministros de esta Sociedad, representan un nivel preponderante los proveedores internos.

En el ámbito local se adquieren materias primas y material de empaque pactando diferentes condiciones de pago conforme al acuerdo celebrado con cada proveedor al momento de realizar las negociaciones a cargo del Dpto. de Compras de la Compañía. Los plazos de pago varían desde 7 días en caso de pago de contado hasta un plazo máximo de 90 días.

### Recursos humanos

Los recursos humanos representan para la Sociedad su principal ventaja competitiva y, sin duda, base de sus éxitos empresarios. Por eso, la empresa alienta el desarrollo de sus colaboradores y estimula su crecimiento dentro de la organización. Y reconoce los aportes que se traducen en mejoras concretas, así como también favorece la puesta en práctica de un espíritu de colaboración y de trabajo en equipo.

Actualmente cuenta con una nómina de 758 empleados distribuidos en las dos plantas industriales que posee en el país.

Area	Cantidad de Personas
Estacionales	37
Industriales fijos	592
Administración	82
Comercialización	47
Total	758



### **Características del mercado en el que se desenvuelve la Compañía:**

- Alta atomización de productos en los diferentes segmentos de mercado.
- Poco espacio de exhibición respecto del nivel de oferta.
- Mercado básicamente impulsivo y de fuerte reacción ante la dinámica de novedades. A su vez existen segmentos de mercado con fuerte peso de las marcas.
- Aumento de la exigencia de los consumidores hacia la mejor calidad por menor precio.

### **MACROAMBIENTE**

#### **Ambiente regulatorio:**

Desde la etapa de estabilidad económica comenzó un proceso de desregulación y apertura, simplificando en parte las regulaciones y disposiciones que traban el ingreso de nuevos actores a los distintos negocios. No obstante, existe un Código de Alimentos que regula las características del proceso, las condiciones necesarias con que debe contar la planta de elaboración y las características del transporte, que deben ser cumplidas.

Además, existen las normas sanitarias correspondientes a cualquier actividad de alimentos que fijan la Nación, las Provincias y las Municipalidades, junto con las leyes y decretos que establecen los derechos del consumidor, como la Ley de Lealtad Comercial, de Defensa de la Competencia y de los Derechos del Consumidor.

Existe una muy baja aplicación por parte de las PYMES, aprovechando el débil control existente sobre tan amplias y dispersas normas. De todas maneras, en el conjunto de los actores no importa su estructura o volumen de ventas, existe una mayor conciencia de la necesidad de cuidar la calidad de la producción, pues es también una exigencia cada vez mayor en el consumidor final. Esta es la razón de que las empresas comiencen a trabajar muy seriamente en la calidad de la producción, en un primer momento por las empresas líderes que suelen implementar las normas ISO y sistemas de calidad total y que lentamente son encaradas por el resto de los actores que intentan competir con las líderes



En resumen, en la actualidad se observa una tendencia a crecer en la aplicación de las normas regulatorias, sobre todo para aquellas empresas que necesitan exportar para aumentar la producción, ante un mercado interno de muy lento crecimiento.

### **Ambiente macroeconómico:**

El contexto político se ha tornado un tanto más tenso en el 1° Trimestre del 2004; ya que se han acrecentado los conflictos por dentro y fuera del oficialismo.

En el ámbito económico la reciente crisis energética ha puesto de manifiesto las consecuencias negativas que pueden traer aparejadas los controles tarifarios, la falta de políticas de inversión y reglas claras. Según estudios del Banco Central (BCRA), la eventual escasez de gas en el presente año tendría un costo en términos de actividad económica cercano al 1% del PBI en la segunda mitad de 2004. En respuesta el gobierno ha tomado una serie de medidas entre las que se destacan la creación de una empresa de energía estatal, la instauración de políticas para restringir la demanda de energía, la importación de energía eléctrica y combustibles y el control de las exportaciones a países limítrofes.

El Fondo Monetario Internacional ha iniciado la tercera revisión del cumplimiento de las metas establecidas en el último acuerdo. En este sentido, es crucial que el gobierno llegue a un entendimiento con las provincias en lo referente a la Ley de Responsabilidad Fiscal y Ley de Coparticipación y, con los "bonistas", en lo que respecta a las negociaciones de la deuda soberana actualmente en default. El gobierno se muestra muy optimista en lo que concierne a este proceso de revisión, pero vaticina arduas disputas en lo referente a las negociaciones con los acreedores privados.

La disminución de las tasas de desempleo de USA y la baja inflación han hecho que los mercados internacionales ya hayan descontado futuras subas de las tasas de referencia de la reserva federal. Este punto, junto con la creciente incertidumbre que plantea la sustentabilidad



intertemporal de la estructura de endeudamiento de Brasil y el pobre desempeño de la economía europea, sugiere un escenario internacional poco alentador.

El mayor flujo de inversiones destinadas a países emergentes no ha tenido un impacto positivo para nuestra realidad económica, atento a los problemas con el pago de la deuda. El país seguirá dependiendo de obtener continuos superávits primarios, generados principalmente por una favorable estructura de precios de los productos exportados y la escasez de transferencias financieras al exterior.

**Riesgos de la Sociedad identificados en relación a la situación del mercado en donde opera la misma:**

1. Baja tasa de crecimiento del mercado, origina presiones de los competidores para mantener las tasas de crecimiento propias - robar mercado a tu competidor
2. Incremento de costos como consecuencia del incremento de las tarifas de servicios públicos.
3. Incremento de los costos como consecuencia de posibles incrementos de remuneraciones exigidos por ley.
4. Riesgo de desabastecimiento por la reciente crisis energética.
5. Crecimiento del nivel general del Índice de Precios al Consumidor en relación al 2004.
6. Incremento del costo de distribución como consecuencia del alza en el precio del petróleo.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El Grupo económico del cual forma parte la sociedad bajo análisis, se encuentra estructurado de modo tal, que la empresa madre (Holding) funciona como cabeza de un conjunto de firmas legalmente autónomas.

Organizativamente, el grupo ha adoptado una estructura a partir de Unidades de Negocios (U.N.) (de las cuales cuelgan el resto de las sociedades controladas) y de Unidades Funcionales (de incumbencia exclusiva de la controlante.), *existiendo un polo de estrategia común, concentrado en el órgano de administración de la controlante.*



La estructura organizacional del Grupo, consta de los siguientes estratos o componentes:

- **Comité Ejecutivo**: integrada por el órgano legal de administración (Directorio) y por un cuerpo colegiado de ocho gerencias generales con una alta especialización en áreas específicas, tanto funcionales como de negocio.
- **Areas/Unidades de Negocio (U.N.)**: integrada por 10 gerencias, con responsabilidades sobre los resultados de las mismas y con un alto grado de especialización en los canales comerciales en Argentina. Las operaciones están divididas en “Consumo” e “Industriales” y es aquí donde se subordinan las distintas compañías del grupo.
- **Areas o Unidades Funcionales (U.F.)**: integrada por 8 gerencias (y 10 gerencias de segundo nivel), cuyas funciones pueden resumirse en (i) asesorar a la Dirección Ejecutiva en áreas técnicas específicas y aplicables a todo el Grupo; (ii) apoyar a las U.N., y a otras Unidades Funcionales, prestando los servicios correspondientes en los casos en los que se requiera de su “expertise”.

Estas gerencias, constituyen un verdadero “**Centro de Servicios Compartidos (“Store Services Center”)**” de las cuales se proveen tanto las divisiones de negocios/funcionales de la sociedad holding como el resto de las sociedades relacionadas (“*relación proveedor/cliente*”).

### Modelo Funcional

Area	Principales Responsabilidades
<b>Comunicaciones y relaciones corporativas y con la comunidad.</b> <b>Marketing Corporativo</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Manejar y unificar las relaciones del Grupo con los medios de prensa. <input checked="" type="checkbox"/> Manejar las relaciones con entes empresarios, políticos, comunitarios, etc. <input checked="" type="checkbox"/> Consolidar la imagen corporativa del Grupo.



Area	Principales Responsabilidades
<p><b>Legales – Auditoria y Sociedades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Participar en la definición de las normas y procedimientos administrativos del Grupo.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Realizar auditorias internas (contables, procedimientos, etc.).</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Monitorear junto a la auditoria externa, el entorno de control del Grupo.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Asesorar al Comité Ejecutivo respecto a la legislación societaria que puede afectar a las empresas del Grupo.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Asesorar a la Dirección Ejecutiva en asuntos legales.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Apoyar a las Divisiones Funcionales/Negocios, en temas técnicos, legales y jurídicos.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Manejar la relación con los estudios de abogados en temas de patentes, marcas, comercio exterior, nuevos contratos, resolución de litigios comerciales, concursales, fiscales, laborales, provisionales, aduaneros o de cualquier otra índole, etc.</li> </ul>
<p><b>Recursos Humanos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Definición de políticas de remuneraciones.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Creación de programas de capacitación, plan de carreras y sucesiones.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Recruiting / Selección de personal de puestos claves.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Programa de jóvenes profesionales.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Evaluación de desempeño.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Monitoreo del grado de satisfacción laboral.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Relaciones con los gremios / sindicatos.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Liquidación de sueldos y administración del sistema de sueldos.</li> </ul>



Por otro lado y tal cual lo mencionamos anteriormente, la Dirección Ejecutiva se completa con la participación de ocho gerentes generales que constituyen los responsables primeros de las restantes Areas de Negocios (U.N.) y Funcionales (U.F.). El detalle de los mismos, se incluye a continuación:

Area	Principales Responsabilidades
<p><b>Finanzas y Control</b></p>	<p><b>Gerencia con responsabilidades exclusivamente funcionales.</b> Se focaliza en el control y gestión de los recursos económicos y financieros aplicados a las operaciones, y las definiciones y control de los estándares de procesos y procedimientos de Administración, Planeamiento y Control de Gestión, Finanzas, Impuestos y Sistemas que se aplican a todas las áreas de la organización.</p>
<p><b>Consumo Masivo</b></p>	<p><b>Gerencia con responsabilidades funcionales y de negocios.</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> <b>Responsabilidades Funcionales:</b> incluye dos grandes áreas:</p> <p>1. <u>Distribución y Ventas:</u> cuya función principal es la ejecución de los planes de ventas y distribución de los productos de consumo masivo, además de informar la situación de los clientes, gestión de cobranza y administración de las cuentas corrientes, implementación de acciones en puntos de venta, etc. Otras responsabilidades en esta área:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad de mantener la calidad y el servicio y los costos de distribución.</li> <li>• Participación en las negociaciones con clientes importantes</li> <li>• Supervisión de las actividades de promoción.</li> <li>• Fortalecimiento de la red de distribuidores.</li> </ul> <p>2. <u>Operaciones industriales:</u> abarcan desde el mantenimiento, la higiene y la protección industrial hasta el cuidado del medio ambiente, pasando además por la aprobación y gestión de las inversiones en infraestructura industrial del Grupo. También la logística del Grupo, esta bajo su responsabilidad.</p>



Area	Principales Responsabilidades
Nuevos Negocios	<b>Gerencia con responsabilidades funcionales.</b>  <input checked="" type="checkbox"/> <b>Responsabilidades Funcionales:</b> focalizada a la investigación y desarrollo de nuevas oportunidades para el Grupo, tanto en el país como en el exterior (acuerdos productivo - comerciales con otras cías., adquisición de nuevas compañías, etc.).

### **Las Areas / Unidades de negocios (U.N.)**

A los efectos de lograr una adecuada administración de los procesos generadores de la rentabilidad así como los riesgos asociados, el Grupo en su conjunto, se encuentra segmentado en áreas o Unidades de Negocios, bajo la responsabilidad de un Gerente de Negocios.

*Las Unidades de Negocios son las responsables de la generación de la rentabilidad del grupo y de la consecución de su objeto primario.*



## ANALISIS FODA

A continuación se expone el análisis realizado en relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A.) de la sociedad bajo análisis:

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Posicionamiento sólido asociado al sector</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Sinergia de distribución entre distintas Unidades de Negocios</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Alto poder de negociación con clientes y proveedores</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Tecnología de avanzada</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Cadena de Distribución indirecta exclusiva</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Economía de escala</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Presencia en todos los canales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Rigidez estructural por su envergadura y diversidad productiva</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Abierta la competencia en muchos flancos</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Precio alto en algunos artículos</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Debilidad en algunos segmentos</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Conquista de nuevos mercados externos</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Crecimiento del poder adquisitivo</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Sustitución de importaciones</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Crecimiento de segundas marcas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Profesionalización de las empresas Pymes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Baja tasa de crecimiento del mercado, origina presiones de los competidores para mantener las tasas de crecimiento propias - robar mercado a tu competidor</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Incremento de costos como consecuencia del incremento de las tarifas de servicios públicos.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Incremento de los costos como consecuencia de posibles incrementos de remuneraciones exigidos por ley.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Riesgo de desabastecimiento por la reciente crisis energética.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Presiones sobre la capacidad de ajustar los precios de venta (acuerdos de precio).</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Incremento del costo de distribución como consecuencia del alza en el precio del petróleo.</li> </ul>



## **NARRATIVO DEL CIRCUITO “COMPRAS – CUENTAS POR PAGAR”**

A continuación se desarrolla el narrativo del circuito bajo estudio que es complementario del Flujoograma adjunto en el Anexo III.

### **Selección de proveedores – solicitud de cotizaciones**

Para la negociación de ítems a incluir en una Lista de Precios se debe previamente generar un Pedido de Cotización. Dicho pedido puede originarse de alguna de las siguientes formas:

- Selección de ítems de una determinada familia de ítems. Esto se hace filtrando a través de la pantalla de búsqueda de artículos (por depósito, por las 3 primeras posiciones del código de artículo, y por tipo de abastecimiento), simulando una exportación a Excel, copiando la selección (columna LITM) y pegándolo en la pantalla previa (ingreso de líneas de la orden). El resto de los datos de la línea se completa automáticamente (la cantidad es 1 por defecto).
- Selección de ítems de una lista de precios de uno o varios proveedores. Esto obliga a ingresar cantidad de cada ítem a cotizar manualmente. En caso de cotizar simultáneamente ítems de más de un proveedor, se debe consultar de a un catálogo por vez y luego modificar el proveedor para que todas las líneas tengan el mismo número. Aquí no es necesario usar el proveedor genérico.
- Selección manual de ítems a negociar.

Para facilitar la gestión de negociación periódica se utiliza un reporte de precios en lista próximos a vencer por catálogo. De esta manera se previene la existencia de órdenes de compra con precio cero. Para ello, el reporte despliega los volúmenes planificados (en el caso de materiales productivos) para las próximas semanas.



Compras puede recibir un mensaje alertando sobre la falta de precio vigente para un ítem. La negociación resultante puede realizarse por cualquiera de las formas antes mencionadas.

Para material productivo, se invita a presupuestar a proveedores aprobados por el Dpto. de Desarrollo. Para el resto se puede invitar a cualquier proveedor.

Para los proveedores nuevos se debe solicitar el alta provisoria (inhabilitado para el pago) para la confección de los pedidos de cotización.

Se pueden utilizar escalas de precios. Éstas pueden ser sugeridas por el mismo comprador al momento de la negociación, o bien por el proveedor en sus respuestas. Asimismo, se permite el ingreso de una cantidad de referencia o específica basada en la planificación.

El pedido de Cotización se puede remitir por fax (manual o electrónicamente) o correo electrónico.

Cuando el proveedor cotiza precios escalonados en función a la demanda, se puede ingresar un precio único en función de las cantidades planificadas de compra para el período de vigencia, o bien ingresar las distintas escalas con sus respectivos precios. Estas últimas, a su vez, pueden diferir de las originalmente sugeridas por el comprador en la orden de cotización.

Si la respuesta se recibe por correo electrónico, se debe imprimir y archivar físicamente el correo o el anexo con los precios.

En las negociaciones de los materiales productivos y no productivos pertenecientes al 80/20, se requiere, complementariamente, la documentación física de las respuestas de cotizaciones como prueba de auditoría. Además, se debe cotizar, como mínimo, con 3 proveedores.



Una vez registrada la respuesta de los proveedores, se genera una comparativa de cotizaciones que tiene en cuenta precio, condición de pago y regla de costos adicionales. En forma adicional, la comparativa preselecciona el proveedor con el mejor precio a valor actual. Luego el comprador tiene la posibilidad de modificar la adjudicación propuesta por la comparativa, debiendo justificar la decisión en tal caso en un anexo.

La comparación de cotizaciones tiene en cuenta una única cantidad por ítem (la cantidad principal de la línea de la orden de cotización), aunque permite su modificación para analizar el impacto de las escalas de precios.

### **Cuentas por pagar**

Se reciben las facturas (por teleproceso, e-mail o correo) y se las registra en el sistema de Cuentas a Pagar. Luego, se receipta el legajo con toda la documentación de entrega correspondiente, se controla, se realiza la preliquidación y la liquidación final, generando la Orden de Pago a través del sistema. Posteriormente, se envía el legajo con toda la documentación (OP, factura, documentación transporte, aduana, anexo) a Finanzas, departamento en el que se realiza la transferencia bancaria a los proveedores nacionales a partir del archivo PPN generado en Cuentas a Pagar.

Mensualmente se realiza el asiento contable correspondiente, a partir de las cuentas corrientes de los proveedores.

### **Registración de comprobantes - Importaciones**

El sector Cuentas a Pagar identifica el proveedor de que se trate al recibir las facturas de los mismos, si son facturas de importación, Cuentas a Pagar recibe las facturas correspondientes, por e-mail, correo o teleproceso (proveedores del grupo).

En el caso de ser facturas que llegaron por teleproceso, el encargado ingresa al sistema el número de proveedor y factura correspondientes; el sistema trae automáticamente: número interno (valor correlativo diferente para todos los comprobantes ingresados),



régimen y datos de la factura (cantidad de bultos, peso neto, valor FOB, tipo de moneda, y listado de artículos), adicionalmente el encargado ingresa manualmente: peso bruto, gastos de flete, datos del transporte, fecha de embarque (igual a fecha de factura) y fecha de vencimiento. Además puede cambiar cualquiera de los datos que trae el sistema automáticamente.

El sistema asigna un número correlativo al momento de ingresar una factura al sistema. Este número se detalla en la factura ingresada en forma manual. El sistema no permite ingresar un mismo número de factura para un mismo proveedor.

El sistema controla que los datos ingresados (monto y peso) sean iguales a los que llegaron por teleproceso, muestra un listado de “Registrado” (manual) versus “Calculado” (teleproceso), y las diferencias que encuentra. Una vez que se completaron todos los datos, se da el OK en el sistema para que finalice la carga de esa factura y ya pueda ser pasada a Comercio Exterior y consultada por Logística.

En el caso de ser facturas que llegaron por correo o e-mail deben ingresarse todos los datos manualmente; si se trata de un proveedor productivo, se ingresan: en primer lugar número de proveedor y número de factura, luego régimen (que surge del maestro de proveedores), cantidad de bultos (estimada), peso neto y bruto, tipo de moneda, embarque y fecha de vencimiento (agrega 30 días manualmente a la fecha de factura). Luego ingresa los artículos de la factura uno por uno: número de artículo, número de nota de pedido (que viene en la factura), cantidad, cajones, peso total y FOB unitario. El sistema no permite ingresar un mismo número de factura para un mismo proveedor.

El sistema controla que los pesos y montos ingresados coincidan con el cálculo que realiza el sistema. Si hay algún error, el sistema permite modificar el peso hasta que haya coincidencia (este cálculo se debe hacer manualmente con el método de prueba y error). Finalmente se finaliza la registración del comprobante; el sistema asigna automáticamente un número interno correlativo.



En el caso de ser facturas que llegaron por correo o e-mail y se trata de un proveedor no productivo, se ingresan: número de proveedor y número de comprobante, fecha de recepción, fecha de embarque o emisión, tipo de factura (T, S o V) y tipo de moneda.

Luego el sistema automáticamente trae las Órdenes de Compra asociadas con ese proveedor; se selecciona la que aparece en la factura que se está ingresando y se da OK. Posteriormente se ingresa la fecha de vencimiento (se calcula manualmente a partir de la fecha de emisión más un número de días considerable, mayor a 30 días), y el monto total facturado.

El sistema muestra los datos de la Orden de Compra seleccionada, en la cual se controla visualmente que su monto sea igual al monto de la factura (el sistema no muestra números de artículos, por lo que eso no puede cruzarse). Finalmente se registra el comprobante; el sistema asigna automáticamente un número interno correlativo.

### **Registración de comprobantes – compras nacionales**

#### Si son facturas nacionales, por teleproceso:

Cuentas a Pagar recibe un e-mail del proveedor con un archivo plano adjunto. Personal del área guarda el archivo en una carpeta específica y a través de una interfaz automática carga ese archivo al teleproceso del sistema.

Las facturas que arriban vía e-mail para teleproceso no pueden ser cargadas hasta que no llegue el comprobante físico.

El encargado selecciona en el teleproceso un proveedor determinado y una factura determinada; el sistema trae automáticamente: datos del proveedor, punto de venta, fecha de emisión, código y total de IVA, monto total.

El encargado ingresa manualmente: fecha de recepción y fecha de vencimiento (30 días posteriores a la emisión de la factura). Además puede cambiar cualquiera de los datos que



trae el sistema. El sistema luego muestra las piezas relacionadas con esa factura (cantidad, importe, remito, tipo).

Posteriormente, el sistema muestra si existen diferencias entre el monto calculado y lo ingresado y permite volver para modificar cualquier error. Permite seguir con el proceso si hay diferencias pequeñas (\$0,01). Una vez que se completaron todos los datos, se da el OK en el sistema para que finalice la carga de esa factura. El sistema asigna y muestra en pantalla el número interno asociado a ese comprobante.

Si las facturas no llegan por teleproceso, y se trata de un proveedor productivo, se ingresa: número de proveedor, número de factura, punto de venta, fecha de recepción y fecha de emisión; luego ingresa el número de remito (presente en la factura): a partir de ahí, el sistema realiza el cruce con la nota de pedido y muestra automáticamente: fecha de vencimiento, tipo IVA, monto total y monto IVA; el encargado verifica estos datos y puede cambiarlos.

El sistema luego muestra los artículos relacionados con ese pedido. Si no se produce el cruce con una nota de pedido, el sistema no permite seguir con el proceso. Si la nota de pedido está consumida, se pide a Compras que renegocie con el proveedor y emita una nueva OC antes de registrar la factura. El sistema muestra una pantalla con las posibles diferencias entre la nota de pedido y lo ingresado (en cuanto a monto), y permite continuar con el proceso si las diferencias son pequeñas (0,01).

Finalmente culmina la registración del comprobante y el sistema asigna y muestra en pantalla el número interno correspondiente.

Si se trata de facturas de proveedores de materiales no productivos, se ingresa: número de proveedor, número de comprobante, punto de venta, fecha de recepción, fecha de emisión, tipo de comprobante (F, D o C) y tipo de cambio si la moneda no es el peso.



Luego el sistema automáticamente trae las Órdenes de Compra asociadas con ese proveedor; se selecciona la que aparece en la factura que se está ingresando y se da OK. Posteriormente el sistema muestra la condición de pago pactada por el comprador; a partir de ella se ingresa la fecha de vencimiento; además se registra: el código de IVA, el importe neto, el monto de IVA, el monto total y el motivo de la factura (si la factura está asociada a una OC se ingresa un punto para que el sistema permita continuar).

Si la OC está consumida, se genera un pedido a Compras para que renegocie con el proveedor, y no se registra la factura hasta que no se genere una nueva OC.

Si la OC no está consumida en su totalidad, el sistema muestra todos los artículos relacionados con esa OC; el encargado selecciona los artículos que están en la factura.

Luego se ingresa el número de remito (presente en la factura), el sistema registra el comprobante y asigna automáticamente, y muestra por pantalla, el número interno correspondiente a ese comprobante.

El encargado analiza en el sistema si la OC respectiva está en estado “Received” (lo que muestra que el material fue recibido); en caso afirmativo, imprime los datos de esa orden y la adjunta a la factura.

### **Pagos de facturas**

#### Si se trata de proveedores extranjeros:

Se recibe el legajo correspondiente de Comercio Exterior con la información de la mercadería recibida (documentación de aduana, de transporte, factura comercial). Verifica que la copia de Aduana sea el original número 2; controla además el proveedor, el número de factura asociada, el importe y la fecha de embarque. Ingresar el número del proveedor a preliquidar, la fecha de vencimiento y el tipo (el 2 es cuando se quiere ver las facturas con fecha menor o igual a la fecha de vencimiento ingresada antes).



Se selecciona las facturas a preliquidar y con una opción del sistema se realiza la preliquidación para ese proveedor. El sistema muestra los resultados de la consulta y controla los datos de la preliquidación. Si están todos los datos OK, realiza la liquidación final: ingresa en el sistema la fecha real de pago y con una opción determinada genera la Orden de Pago. Luego, consulta dicha OP en el sistema y la imprime, junto con una carta para presentarla al Banco. El jefe del área de Cuentas a Pagar controla que la documentación a enviar sea correcta y firma la carta para el Banco. Posteriormente, se adjunta la OP y la carta firmada al legajo correspondiente, y se envía todo a Finanzas para que haga efectivo el pago. Luego de que Finanzas realizó el pago, devuelve el legajo correspondiente junto con un comprobante de la operación financiera realizada (OFIN), que puede consistir en una copia de la OP, un comprobante de pago del Banco y un aviso de liquidación.

El área de Cuentas a Pagar archiva la documentación recibida y actualiza manualmente una planilla excel que contiene un detalle de Órdenes de Pago pagadas efectivamente o pendientes de pago, lo que le sirve como control para la propia área.

Si se trata de proveedores nacionales:

Se selecciona la opción preliquidación en el sistema. Luego se ingresa fecha de recuperación deseada y el número de proveedor a preliquidar.

El encargado consulta la preliquidación y verifica que todos los comprobantes físicos que posee ese proveedor (facturas, notas de débito, notas de crédito), con fecha menor o igual a la fecha de recuperación y que aún no hayan sido pagados, se encuentren dentro del listado de la preliquidación. Se verifica además que los comprobantes hayan sido cruzados con la recepción (form. 501) y con la lista de precios, en el caso de proveedores AP, y que tenga adjuntada la OC recibida en Almacén, en el caso de proveedores NAP.

Si la preliquidación está OK, se ingresa la fecha de vencimiento de la OP (que es la fecha en que se va a realizar la transferencia, generalmente los viernes), y se selecciona la



opción de liquidación para generar la OP. El encargado controla los datos de la OP (que coincidan con los comprobantes físicos) y envía el original al jefe de Cuentas a Pagar para que lo firme. Una vez firmado, se envían los originales de la OP y de las notas de crédito y débito generados por la Cía. al proveedor. Los duplicados y los comprobantes se adjuntan y se archivan en el área.

Semanalmente se generan de manera automática los archivos de resumen de OP, y las tres cartas que se van a enviar al banco (una con las transferencias a cuentas del Bank Boston, otra con las transferencias a otros bancos, menores a \$50.000, y otra con los mayores a \$50.000). Estas cartas son enviadas a Finanzas para su distribución. Las cartas detallan el Número de Proveedor, Razón Social, Número de Orden Pago y el Importe de todos los pagos que deben realizarse esa semana.

### **Transferencias bancarias**

Finanzas recibe el resumen y las cartas impresas del área Cuentas a Pagar, con las transferencias a realizar por el banco. Las cartas son controladas inicialmente por el responsable de Tesorería, revisando que los importes del resumen sean los mismos que los detallados en las cartas. Las tres cartas son firmadas por los apoderados: el Responsable de Finanzas y el Responsable de Cuentas a Pagar.

Los días jueves se envían una copia de estas cartas firmadas al banco para que realice los movimientos correspondientes. Otra copia queda en Tesorería, y la tercera copia se envía al área de Cuentas a Pagar.

Los días lunes se recibe el listado generado por DATANET de los movimientos efectuados por el banco y los comprobantes físicos de esos movimientos.

Finanzas controla que se hayan realizado correctamente las transferencias a cada una de las cuentas bancarias de los proveedores (controla los importes solamente, ya que en los extractos ése es el único dato que aparece).



Luego de haber controlado las transferencias efectuadas, el responsable de Tesorería ingresa cada una de las tres cartas en el sistema (ingresa cada uno de los importes de los pagos realizados), y registra el asiento. Mensualmente, estos asientos son registrados por el área Contabilidad en el sistema contable.

Luego de realizados todos los controles, se procede al archivo de la totalidad de la documentación en la “Mesa diaria”.

### **Transferencias a la contabilidad – Cuentas por pagar**

La Contabilización de las facturas ingresadas durante el mes se realiza unos días antes de fin de mes. Es decir, que todas las facturas y pagos efectuados en el mes en curso impactan en la contabilidad mediante un proceso que se corre en forma mensual.

El responsable de Cuentas a Pagar genera a través del sistema la precontabilización que consiste en la emisión de un listado de control que contiene los asientos contables que van a impactar en la contabilidad (contiene asientos, resúmenes, saldos de las cuentas, etc.).

El sector Cuentas a Pagar verifica los movimientos contables que se detallan en el listado de control para detectar posibles diferencias que pudieran surgir.

Los errores pueden producirse por las siguientes causas:

- Facturas que pueden ser de exportación directa.
- Comprobantes no ingresados.
- Comprobantes ingresados anteriormente.
- Error de imputaciones contables (alguna cuenta que ha sido dada de baja del sistema)

El sector Cuentas a Pagar genera semanalmente la precontabilización para verificar el correcto ingreso de los comprobantes al sistema. No obstante, todos los primeros días de



cada mes se genera la precontabilización definitiva, previo a generar la contabilización final.

El listado que surge del control es la pantalla que imprime el responsable de generar el proceso. Esta impresión es archivada en una carpeta.

Si se detectan diferencias, se procede a rectificarlas en el sistema y posteriormente se genera nuevamente el listado para controlar la correcta imputación. Cuando los errores fueron corregidos por el Sector Cuentas a Pagar, procede a realizar el proceso final de contabilización para imputar los asientos contables definitivamente en la Contabilidad.

### **Generación de Ordenes de Pagos en Tesorería**

Tesorería recibe por parte de cualquier sector usuario un Memo autorizado para realizar un pago a un proveedor. El tesorero verifica las autorizaciones existentes en el Memo, e ingresa al sistema para generar la OP. Luego el Tesorero ingresa el periodo correspondiente (yyyy - mm), y los datos del asiento (cuenta del proveedor, importe, etc.). Las OC quedan en estado “B” en el sistema, hasta que sean contabilizadas a final del mes en el sector de Contabilidad. Por último se firman y autorizan los cheques y se los envía al proveedor correspondiente.

### **Transferencias a la contabilidad - Pagos**

La contabilización de las facturas ingresadas durante el mes se realiza unos días antes de fin de mes. Es decir, que todas las facturas y pagos efectuados en el mes en curso impactan en la contabilidad mediante un proceso que se corre en forma mensual.

Personal de Contabilidad utiliza dos opciones del sistema contable a fin de importar los asientos de pagos realizados, conocidos internamente como OFIN (pagos provenientes del sistema ALF), y los SITU y SETU (pagos provenientes del módulo de tesorería).



El sector Contabilidad verifica los movimientos impactados en el sistema a partir del listado de control, para detectar posibles errores que pudieran surgir.

Estos inconvenientes pueden producirse por algún error de imputación contable (alguna cuenta que ha sido dada de baja del sistema).

Los reportes que genera el sistema son controlados visualmente en el mismo sistema por personal del sector, a fin de solucionar los problemas que pudieran haber surgido. Si se detectan problemas, se procede a solucionarlos en el sistema (por ejemplo habilitando la cuenta respectiva) y posteriormente se impactan nuevamente los movimientos erróneos. Con todos los inconvenientes solucionados, culmina el proceso de imputación de asientos en el módulo Contable del sistema.



Córdoba, 14 de julio de 2006

Señores  
Presidente y Directores de  
XX S.A.  
CORDOBA

De mi mayor consideración:

Por medio de la presente me dirijo a ustedes con el objeto de presentarles un detalle de las observaciones y recomendaciones de las debilidades operativas detectadas, en el circuito “Compras – Cuentas por Pagar”, en oportunidad de la realización de la revisión de dicho circuito de la Sociedad.

A los efectos de facilitar su lectura, la Carta se encuentra dividida en tres partes a saber:

Parte A: debilidades de control interno

Parte B: debilidades en el sistema de información contable

Parte C conclusión general del ambiente de control del ciclo “Compras – Cuentas por pagar”

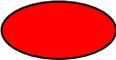
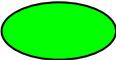
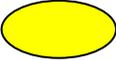
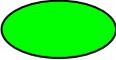
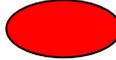
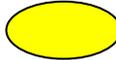
En mis comentarios no intento afectar la integridad o competencia de los integrantes de las Sociedad; por el contrario agradezco la colaboración prestada durante mi visita por todo el personal.

Este informe es para uso exclusivo del Directorio y de la Gerencia de Finanzas y Control de la Sociedad y no debe ser distribuido a quienes no está destinado.

Quedando a vuestra disposición para cualquier aclaración que estimen necesaria y saluda a ustedes muy atentamente.

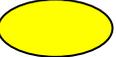
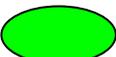
Ignacio Jarma



NRO.	DESCRIPCIÓN	CRITICIDAD
<b>PARTE A: DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO</b>		
1	<i>Anticipos a proveedores - conciliación y compensación</i>	
2	<i>Realización de compras de bienes a través de órdenes de servicios</i>	
3	<i>Publicidad de Comercio Exterior - Debilidades en el circuito y en los controles tendientes a asegurar la integridad</i>	
<b>PARTE B: DEBILIDADES EN EL SISTEMA DE INFORMACION CONTABLE</b>		
1	<i>Falta de utilización de la información del Sistema de Fletes a efectos de la contabilización de la provisión al cierre</i>	
2	<i>Partidas con saldo deudor de antigua data en el módulo de proveedores</i>	
3	<i>Debilidades en los procesos de segregación de componentes financieros implícitos contenidos en activos y pasivos</i>	
4	<i>Debilidades en la registración y análisis de las notas de créditos a recibir de proveedores</i>	
5	<i>Debilidades en las registraciones de diferencias de cambio por deudas en moneda extranjera</i>	



**Referencias:**

	<i>Criticidad ALTA.</i>
	<i>Criticidad MEDIA.</i>
	<i>Criticidad BAJA.</i>

<b>PARTE A: DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>Obs. Nro.</b>	<b>Observación</b>	<b>Fecha de la observación</b>	<b>Fecha de implementación prevista</b>	<b>Sugerencias</b>
1	<p><u><b>Anticipos a proveedores - conciliación y compensación</b></u></p> <p>Al cierre del período analizado los registros auxiliares de la Sociedad registraban anticipos efectuados a proveedores por aproximadamente \$M 8.000.</p> <p>El importe mencionado, respondía principalmente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anticipos otorgados no compensados de manera oportuna con las facturas correspondientes de los proveedores.</li> <li>▪ Anticipos genuinos otorgados.</li> </ul> <p>Las posibles consecuencias serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riesgo de pago de facturas sobre las cuales ya se había cancelado de manera anticipada importes parciales o totales, con el consiguiente perjuicio económico y/o financiero.</li> <li>▪ Problemas de exposición contable.</li> </ul>	2006	31.12.2006	Se sugiere implementar un mecanismo de control y conciliación de los anticipos otorgados a proveedores que permita conocer las aplicaciones a realizar para solucionar la situación antes mencionada.
<p><u><b>Comentarios del Gerente de Administración y Planeamiento:</b></u> de acuerdo, se trata de un error y se intensificarán los controles para evitar que se repita en el futuro.</p>				



<b>PARTE A: DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>Obs. Nro.</b>	<b>Observación</b>	<b>Fecha de la observación</b>	<b>Fecha de implementación prevista</b>	<b>Sugerencias</b>
2	<p><u><i>Realización de compras de bienes a través de órdenes de servicios</i></u></p> <p>Se observaron casos de compras de bienes que se realizan a través de la generación de órdenes de servicios.</p> <p>De esta forma, no se controlan sus recepciones a través de los correspondientes vales de entrada y las compras no quedan sujetas a los controles previos a ser realizados por el Departamento de Compras (solicitud de cotizaciones, control presupuestario, niveles de aprobaciones, etc.).</p>	2006	31.12.2006	Se recomienda establecer políticas estrictas tendientes a evitar este tipo de acciones y la realización de controles periódicos sobre las órdenes de servicios generadas (por ejemplo, control con la facturación posterior del proveedor).
<p><u><i>Comentarios del Gerente de Administración y Planeamiento:</i></u> <i>Se efectuará un control sobre los conceptos por los cuales se emiten OS además se generará mensualmente un listado de OS para detectar estos casos e informar al responsable que debe abstenerse de efectuar esta práctica.</i></p> <p><i>En caso de que se detecten desvíos de los procedimientos administrativos vigentes, se solicitará al emisor y autorizante de la OS, que informen por escrito el motivo por el cual no se realizó la compra del bien a través del Departamento Compras.</i></p>				



<b>PARTE A: DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>Obs. Nro.</b>	<b>Observación</b>	<b>Fecha de la observación</b>	<b>Fecha de implementación prevista</b>	<b>Sugerencias</b>
3	<p><b><u>Publicidad de Comercio Exterior - Debilidades en el circuito y en los controles tendientes a asegurar la integridad</u></b></p> <p>Actualmente la Sociedad provisiona los gastos de publicidad en base a lo informado por los Traders. Estos, a su vez son quienes previamente realizan el control de la publicidad en función a lo presupuestado.</p> <p>Adicionalmente, se han observado demoras significativas en el envío de los comprobantes (tres o más meses) considerando la fecha de devengamiento del gasto de publicidad.</p> <p>La situación descripta representa una debilidad desde el punto de vista del control interno (control por oposición de intereses), ya que pueden darse situaciones donde exista algún tipo de presión con relación al cumplimiento del presupuesto.</p>	2006	31.12.2006	<p>Mejorar los canales de información del circuito de manera de asegurar la integridad y el correcto devengamiento de estos gastos.</p> <p>Analizar la factibilidad de implementar controles por sectores independientes.</p>



**PARTE A: DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO**

<b>Obs. Nro.</b>	<b>Observación</b>	<b>Fecha de la observación</b>	<b>Fecha de implementación prevista</b>	<b>Sugerencias</b>
	<p><i><u>Comentarios del Gerente de Administración y Planeamiento:</u> estamos en proceso de una readecuación del procedimiento existente y el desarrollo de un sistema que permita efectuar un seguimiento más sencillo de los gastos. El mismo estará implementado en el último trimestre del año 2006.</i></p> <p><i>Teniendo en cuenta la nueva herramienta y lo establecido en el nuevo procedimiento, el presupuesto del año 2007 se efectuará considerando ambos temas. De esta manera creemos que estaremos corrigiendo esta debilidad de control indicada.</i></p>			



**PARTE B: DEBILIDADES EN EL SISTEMA DE INFORMACION CONTABLE**

Obs. Nro.	Observación	Fecha de la observación	Fecha de implementación prevista	Sugerencias
1	<p><u><i>Falta de utilización de la información del Sistema de Fletes a efectos de la contabilización de la provisión al cierre</i></u></p> <p>No se tiene en cuenta la información del Sistema de Fletes referida a los fletes de ventas directas desde plantas productivas, de transferencias internas y de compras a efectos de la contabilización de la provisión del pasivo al cierre. La suficiencia de la misma se analiza teniendo en cuenta las facturas recibidas de los transportistas con posterioridad al cierre cuando el mencionado sistema permite obtener un detalle de la totalidad de los fletes realizados durante un periodo de tiempo.</p> <p>El defecto de provisión al 30 de junio de 2006 determinado en base a las posibilidades del Sistema de Fletes fue de \$M 335, el cual fue ajustado a partir del trabajo de auditoría externa.</p>	2006	31.12.2006	A efectos de aprovechar las bondades del Sistema de Fletes para analizar la suficiencia de la provisión del pasivo al cierre, se recomienda generar reportes estándar de la totalidad de los fletes realizados en el periodo bajo análisis en el que puedan identificarse los viajes realizados no rendidos.

*Comentarios del Gerente de Administración y Planeamiento:* es correcto, se aplicará la sugerencia planteada a partir del 31 de diciembre de 2006.



**PARTE B: DEBILIDADES EN EL SISTEMA DE INFORMACION CONTABLE**

Obs. Nro.	Observación	Fecha de la observación	Fecha de implementación prevista	Sugerencias
2	<p><u><i>Partidas con saldo deudor de antigua data en el módulo de proveedores</i></u></p> <p>Dentro de la composición de proveedores (Módulo AP), se observaron partidas con saldo deudor con más de seis meses de antigüedad, las cuales en conjunto totalizan \$M 101.</p>	2006	31.12.2006	Estas partidas deberían ser analizadas a fin de depurarlas y ajustarlas a resultado o exponerlas, en caso de corresponder, como un crédito.
<p><u><i>Comentarios del Gerente de Administración y Planeamiento: Es correcta la observación, estos saldos se analizarán y harán los ajustes correspondientes quedando solucionado el mismo al cierre de 2006.</i></u></p>				
3	<p><u><i>Debilidades en los procesos de segregación de componentes financieros implícitos contenidos en pasivos</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se segregan “Componentes Financieros Implícitos” no devengados sobre pasivos comerciales con sociedades relacionadas del exterior.</li> <li>▪ No se segregan “Componentes Financieros Implícitos” no devengados de cuentas de pasivos comerciales no transaccionales.</li> </ul>	2006	2006	Se debieran repasar todas las rutinas de valuación relacionadas con la segregación de componentes financieros implícitos de modo de corregir la totalidad de las situaciones planteadas.



**PARTE B: DEBILIDADES EN EL SISTEMA DE INFORMACION CONTABLE**

Obs. Nro.	Observación	Fecha de la observación	Fecha de implementación prevista	Sugerencias
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La sociedad utiliza, para la segregación de los “Componentes Financieros Implícitos” no devengados de pasivos, la tasa de cierre (medida al cierre de cada mes) y no la tasa al momento de cada operación, tal cual lo prevé la normativa vigente. Es decir, valúa sus créditos y deudas a Valor Neto de Realización (o una aproximación a él) y no a Valor Descontado.</li> </ul>			
<p><u><i>Comentarios del Gerente de Administración y Planeamiento:</i></u> <i>es correcta la observación, se tomarán las medidas correctivas correspondientes durante el año 2006.</i></p>				
4	<p><b><u><i>Debilidades en la registración y análisis de las notas de crédito a recibir</i></u></b></p> <p>Se detectaron las siguientes debilidades en la registración y análisis de las cuentas de notas de crédito a recibir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En la cuenta N° 211110.2 (proveedores comunes mercado interno) se registraron notas de crédito pendientes de recibir por \$M 698.</li> </ul>	2006	31.12.2006	<p>Se sugiere que previo a la registración de provisiones de notas de crédito a recibir se analicen y acuerden los motivos que le dieron origen con las partes involucradas de forma tal de no generar provisiones sin sustento.</p>



**PARTE B: DEBILIDADES EN EL SISTEMA DE INFORMACION CONTABLE**

<b>Obs. Nro.</b>	<b>Observación</b>	<b>Fecha de la observación</b>	<b>Fecha de implementación prevista</b>	<b>Sugerencias</b>
	<p>Este saldo se encuentra fundamentado en notas de débito recibidas por diferencias de precio generadas a lo largo del período analizado, las cuales se encontraban en disputa.</p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="296 688 972 867">▪ En la cuenta N° 211110.54 se registraron notas de crédito a recibir generadas automáticamente por el sistema por \$M 823 para las que no se habían analizado las causas que originaron estas registraciones.</li></ul> <p>Estos hechos no solo significan un error en la exposición de saldos con las sociedades del Grupo sino que dilatan las acciones tendientes al análisis e investigación de las causas que originaban estas diferencias.</p>			

*Comentarios del Gerente de Administración y Planeamiento: de acuerdo. Actualmente se realiza el análisis de los movimientos que se registran en las cuentas de notas de crédito a recibir, antes de confirmar el saldo.*

**PARTE B: DEBILIDADES EN EL SISTEMA DE INFORMACION CONTABLE**

Obs. Nro.	Observación	Fecha de la observación	Fecha de implementación prevista	Sugerencias
5	<p><b><u>Debilidades en las registraciones de diferencias de cambio por deudas en moneda extranjera</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Defecto en las diferencias de cambio por Anticipos por compra de bienes de cambio por \$M 44 (ganancia).</li> <li>▪ Omisión de registración de diferencias de cambio en la cuenta proveedores por \$M 301 (pérdida).</li> <li>▪ Se observó que al momento de la cancelación de una operación con el proveedor RADICI, no se consideró el tipo de cambio al cierre lo que originó un ajuste de \$M 179 (ganancia).</li> </ul>	2006	31.12.2006	Se recomienda determinar un procedimiento mediante el cual se determinen las cuentas en moneda extranjera a calcular diferencia de cotización al cierre, de forma tal de evitar la falta de cálculo para algunas de éstas y por otro lado, establecer controles de supervisión sobre dichas tareas.

Comentarios del Gerente de Administración y Planeamiento: los procedimientos que determinan las cuentas en moneda extranjera que se deben ajustar, están en el manual de cuentas. La totalidad de los cálculos de diferencia de cambio se realiza en forma manual, razón por la cual es probable que se puedan producirse errores u omisiones. Se incorporará un control cruzado para minimizar las diferencias.



## **PARTE C: CONCLUSION GENERAL DEL AMBIENTE DE CONTROL DEL CICLO “COMPRAS – CUENTAS POR PAGAR”**

Un sistema de control interno básicamente puede presentar dos tipos de debilidades:

- 1) Debilidades en el diseño / estructura del sistema.
- 2) Incumplimiento / salto en los controles existentes.

De la revisión por nosotros efectuada sobre el ciclo “Compras – Cuentas por pagar”, surge como principal conclusión que, a pesar de los esfuerzos realizados en el diseño, se observan incumplimientos de actividades de control claves incorporadas con la implementación de los procedimientos definidos por la sociedad, tales como:

Anticipos a proveedores – falta de conciliación y compensación.	A – 1
Realización de compras de bienes con Ordenes de Servicios.	A – 2
Publicidad de Comercio Exterior - Debilidades en el circuito y en los controles tendientes a asegurar la integridad.	A – 3

En síntesis, existen riesgos y están dadas las condiciones para que se produzcan situaciones anómalas como por ejemplo; pagos duplicados de facturas, evasión de los controles a realizar por el Dpto. de compras (solicitud de cotizaciones, control presupuestario, niveles de aprobaciones, etc.), sin que las mismas, necesariamente, puedan ser detectadas.



## **BIBLIOGRAFIA**

- ◆ COOPERS & LYBRAND – “Los nuevos conceptos del control interno - Informe Coso.” – Laz de Antos -Año: 1997 – Páginas: 3 a 26.
- ◆ JOSE LUIS PUNGITORE – “Sistemas Administrativos y Control Interno” – Club de Estudio – Año 1994 – Páginas: 5 a 24.
- ◆ ANTONIO J. LATTUCA y CAYETANO A. MORA – “Informe Area de Auditoría N° 5 Manual de Auditoría” – Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas – Año 2001 – Páginas 352 a 353.

# **ANEXOS**

**ANEXO I – EVALUACION DE**  
**RIESGOS**



## ANEXO I

En base al conocimiento del ambiente de control de la Sociedad obtenido de revisiones anteriores, se procedió a completar el siguiente tablero de control relacionado a las evaluaciones del riesgo que realiza la dirección de la misma.

### Evaluación de los riesgos

<u>Puntos de atención</u>	Descripción/Comentarios
<p>Objetivos globales de la entidad</p> <p>Para que una entidad tenga un control eficaz, debe tener unos objetivos establecidos. Los objetivos globales de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes. Describir los objetivos globales de la entidad y las estrategias claves que se han establecido.</p> <p>❖ <b>Hasta que punto los objetivos globales de la entidad proporcionan una descripción y orientación suficientemente amplia de las metas de la misma, que sean además lo bastante específicos respecto de la entidad en concreto.</b> Por ejemplo, considerar si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ La dirección ha establecido unos objetivos globales.</li> <li>❑ Dichos objetivos globales están suficientemente diferenciados de los objetivos genéricos que podrían aplicarse a cualquier entidad (por ejemplo, generar un flujo de caja suficiente para liquidar las deudas o conseguir una rentabilidad adecuada de las inversiones).</li> </ul>	<p>En el mes de septiembre de cada año, el Comité Ejecutivo establece, los <u>objetivos globales</u> sobre los cuales se confeccionará el plan estratégico para el año siguiente.</p> <p>Los objetivos globales son básicamente cuantitativos y comprenden básicamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ <u>% de crecimiento de ventas</u></li> <li>❑ <u>% de crecimiento de la contribución marginal</u></li> <li>❑ <u>% de EBITDA sobre ventas a obtener</u></li> </ul>



<u>Puntos de atención</u>	Descripción/Comentarios
	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="946 365 1325 436">❑ <u>% de crecimiento en la participación de mercado</u></li></ul> <p data-bbox="946 474 1382 541">Dentro de las estrategias podemos encontrar:</p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="946 583 1252 617">❑ <u>Políticas de precios.</u></li><li data-bbox="946 657 1295 728">❑ <u>Lanzamiento de nuevos productos</u></li><li data-bbox="946 768 1414 840">❑ <u>Acciones de marketing</u> (institucionales y / o específicas)</li><li data-bbox="946 879 1425 1094">❑ <u>Desarrollo de los canales de comercialización</u> (p.e. desarrollo de canales de comercialización con mayor contribución marginal –p.e. distribuidores, en desmedro de las grandes cuentas -)</li><li data-bbox="946 1134 1403 1205">❑ <u>Políticas de posicionamiento de marcas</u></li><li data-bbox="946 1245 1422 1421">❑ <u>Cambios en el mix de ventas</u> (p.e. buscando incrementar la participación de los productos con mayor contribución marginal).</li><li data-bbox="946 1461 1268 1533">❑ <u>Desarrollo de nuevas presentaciones</u></li><li data-bbox="946 1572 1425 1644">❑ <u>Incrementar la distribución física de un producto</u></li><li data-bbox="946 1684 1284 1717">❑ <u>Control de gastos fijos</u></li></ul> <p data-bbox="946 1757 1398 1858">De acuerdo a lo manifestado, estas premisas globales son lo suficientemente detalladas y claras.</p>



<u>Puntos de atención</u>	Descripción/Comentarios
	<p><i>Como se señaló en el punto anterior, el comité ejecutivo marca los lineamientos generales u objetivos globales que deben ser tenidos en cuenta en la formulación del plan estratégico. Como parte del mismo, debe presentarse un cuadro en el cual se muestran los lineamientos de la dirección y la estrategia para alcanzarlo, además de una preevaluación del grado de avance al momento de la formulación.</i></p> <p><i>El plan estratégico es trienal y es actualizado todos los años y presentado al comité ejecutivo para su aprobación, conjuntamente con el plan anual operativo.</i></p> <p><i>El primero incluye entre otras cosas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <i>Un comparativo de las cifras reales del año anterior al que se presupuesta (estimado ya que se presenta en octubre) y el presupuesto del mismo año, el real del año anterior al que se esta cerrando (así, si se presupuesta el año 2000, se presentan las cifras del 99 y 98) para:</i><ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Total de ventas, contribución marginal, gastos fijos, publicidad y promociones, EBITDA, EBIT, resultados financieros, impuesto a las ganancias y resultado final.</i></li><li>• <i>Principales gastos fijos y variables (personal, depreciaciones, tax, erogables y reasignados).</i></li><li>• <i>Ventas por línea.</i></li><li>• <i>El estado patrimonial (se</i></li></ul></li></ul>



<u>Puntos de atención</u>	Descripción/Comentarios
	<p><i>muestra de una manera que el capital de trabajo y el activo fijo es igual a la suma de la deuda financiera más el P.N.).</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>La composición del capital de trabajo.</i></li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>❑ <i>Misión de la división en el trienio.</i></li><li>❑ <i>Perspectivas del negocio (contexto), en términos del mercado, clientes, competencia, canales, proveedores, costo de los insumos, etc.</i></li><li>❑ <i>Implicancias claves que cada uno de las tendencias determinadas en el punto anterior, ejercen (o pueden ejercer) sobre el negocio en el periodo.</i></li><li>❑ <i>Análisis de fortalezas y debilidades del negocio, competidores, proveedores, clientes y sustitutos.</i></li><li>❑ <i>Estrategias para mitigar los riesgos establecidos por el mercado, el poder de los clientes y proveedores, las debilidades del negocio y las fortalezas de la competencia.</i></li><li>❑ <i>Objetivos de la dirección y la estrategia de la división para alcanzarlo, además de una preevaluación del grado de avance al momento de la formulación.</i></li></ul> <p><i>El plan operativo en cambio es anual y es mas específico que el estratégico, aunque también debe ser aprobado por el comité ejecutivo.</i></p> <p><i>En el mismo se incluyen:</i></p>



<b><u>Puntos de atención</u></b>	<b>Descripción/Comentarios</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ <i>Comparativos entre las cifras de los últimos cinco años de:</i><ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Líneas significativas del estado de resultado.</i></li><li>• <i>EBITDA y EBIT</i></li><li>• <i>Crecimiento de la producción.</i></li><li>• <i>Capacidad instalada y grado de aprovechamiento de la misma.</i></li><li>• <i>Estado patrimonial.</i></li><li>• <i>Composición del capital de trabajo.</i></li><li>• <i>Líneas de ventas.</i></li><li>• <i>Ventas en pesos, unidades y precio promedio.</i></li><li>• <i>Evolución del precio de los insumos.</i></li><li>• <i>Producción por hora/hombre, scrap de producción y uso de la capacidad instalada.</i></li><li>• <i>Inversiones.</i></li><li>• <i>Participaciones del mercado por líneas.</i></li><li>• <i>Cantidad de empleados por planta, % de ausentismo, de horas extras y horas de capacitación.</i></li><li>• <i>Etc.</i></li></ul></li><li>❑ <i>Evolución de la posición financiera y el endeudamiento.</i></li><li>❑ <i>Presupuestos para el año.</i></li><li>❑ <i>Se fijan los objetivos del año por línea de producto, indicándose las amenazas, los cursos de acción a seguir con el fin de obtenerlos.</i></li><li>❑ <i>Presupuesto anual de inversiones.</i></li></ul> <p><i>Tal cual lo mencionado en cuanto a contenido en ambos planes, se</i></p>



<b><u>Puntos de atención</u></b>	<b>Descripción/Comentarios</b>
<p>❖ <b>Efectividad con la que los objetivos globales se comunican a los empleados y al consejo de administración.</b> Por ejemplo, considerar si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ La información sobre los objetivos globales de la entidad se comunica a los empleados y al consejo de administración.</li> <li>❑ La dirección recibe confirmación de los directivos clave, los empleados y el consejo de que la comunicación al personal es efectiva.</li> </ul>	<p><i>evalúa el comportamiento histórico de las principales variables y se analizan a detalle los riesgos asociados a la consecución de los objetivos.</i></p> <p><i>Los planes tienen un grado de detalle extremadamente alto.</i></p> <p><i>El proceso de planificación es básicamente de “abajo hacia arriba”. Si bien los lineamientos generales son determinados por el Comité Ejecutivo, la construcción del plan comienza con la proyección de ventas (volúmenes y precios) lo que dispara en forma automática los costos directos de fabricación y otros gastos directos de ventas (p.e. fletes de ventas e impuestos). Luego se incorporan los gastos fijos (producción, administración y comercialización), los cuales son determinados por cada responsable de centro de costos (unidad mínima de control). Es por ello que se dice que el plan se confecciona de “abajo hacia arriba”.</i></p> <p><i>A partir de la unificación de las variables mencionadas hasta allí, se llega hasta la determinación del EBIT.</i></p> <p><i>Luego se incorporan los gastos financieros asociadas básicamente a préstamos bancarios</i></p> <p><i>Por último se incorpora el impuesto a las ganancias, calculado por el método directo.</i></p>



<b><u>Puntos de atención</u></b>	<b>Descripción/Comentarios</b>
<p>❖ <b>Relación y coherencia de las estrategias con los objetivos globales.</b> Por ejemplo, considerar si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ El plan estratégico apoya los objetivos globales.</li> <li>❑ Incluye la asignación a alto nivel de recursos y prioridades.</li> </ul> <p>❖ <b>Coherencia de los planes de negocios y los presupuestos con los objetivos globales, los planes estratégicos y las circunstancias actuales de la entidad.</b> Por ejemplo, considerar si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Las asunciones adoptadas en los planes y presupuestos reflejan la experiencia histórica y las circunstancias actuales de la entidad.</li> <li>❑ Los planes y presupuestos tienen un nivel de detalle adecuado para cada nivel de dirección.</li> </ul>	<p><i>En consecuencia y en función de lo señalado, cada responsable de centros de costos conoce el plan (forma parte de su confección).</i></p> <p><i>En cada uno de los papeles de trabajo donde se documenta el plan, se incluye para cada objetivo global, la estrategia elegida para conseguirlos.</i></p> <p><i>En cada una de las reuniones mensuales donde se analizan los resultados y el grado de consecución de los objetivos globales, se reevalúan estos caminos críticos y la necesidad o no de modificarlos.</i></p> <p><i>Como se mencionó anteriormente, los planes y presupuestos consideran la evidencia histórica (la cual se incluye en la presentación como parte del análisis de tendencias) y las circunstancias actuales de la entidad.</i></p> <p><i>En cada uno de los planes se incluye:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ <i>Principales factores de riesgos (básicamente orientadas al entorno donde la sociedad desarrolla sus negocios)</i></li> <li>❑ <i>Principales tendencias (en cuanto a consumidores, canales y competencia) e implicancias claves de las mismas.</i></li> </ul>



<b><u>Puntos de atención</u></b>	<b>Descripción/Comentarios</b>
	<i>Los planes tienen un grado de detalle extremadamente alto.</i>
<p><b>Conclusiones/Acciones necesarias</b></p> <p>Los objetivos globales, estratégicos y tácticos, y los cursos de acción de largo y corto plazo tendientes a conseguirlos, están establecidos a nivel apropiado (deben ser aprobados por el comité ejecutivo quien además marca los lineamientos generales en las proyecciones), determinando lo que la sociedad tiene que conseguir y como lo conseguirá.</p>	
<p>Objetivos específicos para cada actividad</p> <p>Los objetivos específicos surgen de los objetivos y estrategias globales y están vinculados con ellos. Los objetivos específicos suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados. Deberían establecerse objetivos para cada actividad importante, siendo estos objetivos específicos coherentes los unos con los otros.</p> <p>❖ <b>Vinculación de los objetivos específicos de cada actividad con los objetivos globales y los planes estratégicos.</b> Por ejemplo, considerar si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Existe un vínculo adecuado para todas las actividades importantes.</li> <li>❑ Se revisa periódicamente los objetivos específicos para comprobar que continúan siendo relevantes.</li> </ul>	<p>Tal cual se señaló anteriormente en la descripción general del proceso de planificación, el Comité Ejecutivo determina los objetivos globales de la organización. Estos objetivos luego se desagregan en objetivos específicos de cada una de las gerencias, lo que conforman los objetivos estratégicos de los mismos, en los cuales se establece para un periodo de tres años (se actualiza todos los años).</p> <p>Para cada uno de estos objetivos, las gerencias, determinan las estrategias para alcanzarlos.</p> <p><i>En cada una de las reuniones mensuales donde se analizan los resultados y el grado de consecución de los objetivos globales, se</i></p>



<b><u>Puntos de atención</u></b>	<b>Descripción/Comentarios</b>
<p>❖ <b>Coherencia de los objetivos específicos entre si.</b>            Por ejemplo, considerar si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Se complementan y refuerzan dentro de cada actividad.</li> <li>❑ Se complementan y se apoyan mutuamente entre si para las distintas actividades.</li> </ul> <p>❖ <b>Adecuación de los recursos relacionados con cada objetivo.</b> Por ejemplo, considerar si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.</li> <li>❑ Existen planes para adquirir los recursos precisos (por ejemplo, financiación, personal, instalaciones, tecnología).</li> </ul> <p>❖ <b>Identificación de los objetivos importantes (factores críticos de éxito) para conseguir los objetivos globales de la entidad.</b> Por ejemplo, considerar si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ La dirección ha identificado las acciones que deben llevarse a cabo con éxito, o los fallos que han de evitarse, para que se consigan los objetivos globales</li> </ul>	<p><i>reevalúan estos caminos críticos y la necesidad o no de modificarlos.</i></p> <p><i>Si, incluso en la presentación del plan, se debe exponer para cada objetivo global, el objetivo específico y la estrategia elegida para conseguirlos.</i></p> <p><i>Los objetivos de cada gerencia están diseñados para apoyar la realización de los objetivos globales. Para asegurar la coherencia, primero deben consensuarse con el resto de las gerencias (excepto decisiones corporativas) para luego ser aprobados por el comité ejecutivo.</i></p> <p><i>Cada uno de los objetivos descritos debe estar acompañado de un plan estratégico y operativo, el cual incluye las proyecciones de recursos y fuentes de financiación, además de una evaluación de la estructura de recursos humanos, grado de aprovechamiento de la capacidad instalada, etc.</i></p> <p><i>Tal cual lo señalado en el momento de la descripción del plan estratégico, cada gerencia debe mencionar los principales puntos críticos (key events) del periodo que abarca el plan.</i></p>



<b><u>Puntos de atención</u></b>	<b>Descripción/Comentarios</b>
<p>de la entidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Las inversiones y los presupuestos de gastos se basan en el análisis efectuado por la dirección de la importancia relativa de los objetivos.</li> <li>❑ La dirección efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito.</li> </ul> <p>❖ <b>Participación de todos los niveles de la dirección en la fijación de objetivos y hasta que punto están comprometidos en la consecución de los mismos.</b>      Por ejemplo, considerar si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Los directores o supervisores de actividades o departamentos participan en la determinación de los objetivos de las actividades de las que son responsables.</li> <li>❑ Existen procedimientos para resolver los conflictos.</li> <li>❑ Los directivos apoyan el cumplimiento de los objetivos sin tener “programas secretos”.</li> </ul>	<p><i>Como lo hemos señalado, en la confección de los planes estratégicos y operativos participan distintos niveles de la organización. Los lineamientos generales son definidos por el Comité Ejecutivo. A partir de allí, existe una alta participación de los gerentes generales de cada área. Como lo hemos señalado, si alguna gerencia entiende que los lineamientos definidos por el Comité Ejecutivo son difícilmente alcanzables, antes de la aprobación final del plan, puede poner a consideración de este, una redefinición de objetivos. El Comité Ejecutivo, luego de analizar la propuesta del área, puede aceptarla o rechazarla.</i></p>
<p><b>Conclusiones/Acciones necesarios</b></p> <p>Los objetivos específicos de cada gerencia están vinculados a los objetivos globales de la organización y estratégicos y operativos.</p> <p>Existe una participación de todos los niveles gerenciales en la planificación.</p>	



<u>Puntos de atención</u>	Descripción/Comentarios
<p>Riesgos</p> <p>El proceso de evaluación de los riesgos de una entidad debe identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la entidad como para cada una de las actividades. Dicho proceso ha de tener en cuenta los factores externos e internos que pudiesen influir en la consecución de los objetivos, debe efectuar un análisis de los riesgos y proporcionar una base para la gestión de los mismos.</p> <p>❖ <b>Existencia de mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas.</b> Por ejemplo, considerar si la dirección toma en cuenta los riesgos relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Las fuentes de suministro.</li> <li>❑ Los cambios tecnológicos.</li> <li>❑ Los requerimientos de los acreedores.</li> <li>❑ Las acciones de la competencia.</li> <li>❑ Las condiciones económicas.</li> <li>❑ Las condiciones políticas.</li> <li>❑ La normativa aplicable.</li> <li>❑ Los acontecimientos naturales.</li> </ul>	<p><i>En los planes estratégicos y operativos, se hace un importante análisis de los riesgos de la sociedad, poniendo su atención en las fortalezas y debilidades de clientes, competidores y proveedores, además de considerar las perspectivas en cuanto al negocio (entorno), normas regulatorias, etc. Es decir que existe un proceso detallado de análisis de los riesgos de la Cía.</i></p> <p><i>No obstante para el año 2005 se visualizan algunos riesgos, entre los cuales podemos mencionar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ <i>Mercado interno volátil luego de la crisis financiera del año 2002 con su impacto en la pérdida del poder adquisitivo de la moneda y el crecimiento de la pobreza e indigencia en el país.</i></li> <li>❑ <i>Alta volatilidad en el costo de algunas de las principales materias primas utilizadas por la Cía..</i></li> <li>❑ <i>Concentración de las principales cadenas de supermercados e hipermercados, aumentando su poder de negociación.</i></li> </ul>



<b><u>Puntos de atención</u></b>	<b>Descripción/Comentarios</b>
<p>❖ <b>Identificación de los riesgos significativos para cada objetivo específico importante para cada actividad.</b></p>	<p><i>Adquisiciones y fusiones.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❑ <i>Mayor carga impositiva derivada de una política económica gubernamental que prioriza el equilibrio de las cuentas fiscales.</i></li><li>❑ <i>Incertidumbre política (presidente electo con apenas el 20% de los votos).</i></li><li>❑ <i>Dificultades para el Estado Argentino para cerrar un acuerdo favorable con los acreedores privados.</i></li><li>❑ <i>Mayor inflación generada principalmente por incrementos en las tarifas de los servicios públicos a partir de la posible negociación del Gobierno Nacional con las empresas prestadoras.</i></li><li>❑ <i>Posible crisis energética por oferta contraída. Incremento de los costos de producción y posible mayor inversión en la reconversión de determinadas plantas productivas (gas por fuel – oil).</i></li></ul> <p><i>Como ya se ha mencionado, los procesos de planificación y presupuestación, incluyen el análisis de los riesgos que pueden afectar a la empresa.</i></p>



<b><u>Puntos de atención</u></b>	<b>Descripción/Comentarios</b>
<p><b><i>Conclusiones/Acciones necesarias</i></b></p> <p><i>El proceso de la empresa para identificar y analizar los riesgos es adecuado basándose en la naturaleza de las operaciones de la misma. No obstante deberá prestarse atención a los riesgos identificados anteriormente.</i></p>	
<p>Gestión del cambio</p> <p>Los entornos económico, industrial y legal cambian y las actividades de las entidades evolucionan. Hacen falta mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar ante ellos.</p> <p>❖ <b>Existencia de mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos específicos o globales (suelen ser establecidos por los directivos responsables de las actividades que más se verían afectadas por los cambios).</b> Por ejemplo, considerar si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Los acontecimientos o cambios se abordan como parte del proceso usual de identificación y análisis de riesgos, o por medio de mecanismos independientes.</li> <li>❑ Los riesgos y las oportunidades relacionados con los cambios son tratados por personas de categoría suficiente, de forma que se identifiquen todas sus implicaciones y se formulen planes de acción adecuados.</li> <li>❑ En el proceso se incluyen todas las actividades de la entidad que se verán afectadas significativamente por los cambios.</li> </ul> <p>❖ <b>Existencia de mecanismos para detectar y reaccionar ante los cambios que pueden tener un efecto más importante sobre la entidad y que, consecuentemente, requieran la atención de la</b></p>	<p><i>En la reunión mensual de análisis de resultados y marcha del plan, el comité ejecutivo recibe los análisis de desvíos con respecto al mismo y una actualización de las amenazas y oportunidades identificadas en los planes. No obstante, el comité ejecutivo puede unilateralmente modificar los lineamientos generales de los planes.</i></p> <p><i>Tal cual lo mencionamos, cada gerencia, realiza mensualmente el seguimiento del plan operativo y</i></p>





<b><u>Puntos de atención</u></b>	<b>Descripción/Comentarios</b>
<p>de datos para hacer frente al aumento en el volumen de actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Existe un procedimiento de revisión de presupuestos o previsiones.</li> <li>❑ Existe un proceso para analizar las implicaciones interdepartamentales de la revisión de objetivos o planes en las distintas unidades.</li> </ul> <p><i>Líneas, productos, actividades y adquisiciones nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Existe la capacidad de realizar previsiones razonables de los resultados de explotación y financieros.</li> <li>❑ Se evalúa si son adecuados los sistemas de información y de control existentes relacionados con nuevos productos, líneas o actividades.</li> <li>❑ Se desarrollan planes de contratación y formación de personal con los conocimientos necesarios para tratar los nuevos productos o actividades.</li> <li>❑ Existen procedimientos para seguir los resultados iniciales y efectuar las modificaciones que sean necesarias a la producción y la comercialización.</li> <li>❑ Se identifican y cumplen las obligaciones legales, fiscales y de formulación de estados financieros.</li> <li>❑ Se realiza un seguimiento del impacto sobre otros productos y sobre la rentabilidad de la empresa.</li> <li>❑ Se modifican las asignaciones de gastos generales para reflejar correctamente la aprobación de cada producto.</li> </ul>	<p><i>base a un planeamiento de recursos necesarios. Además, estos proyectos están por lo general contemplados en los planes estratégicos y operativos, los cuales contienen mediciones cuantitativas (en función a estados de situación patrimonial y estados de resultados proyectados) de los impactos de las modificaciones.</i></p> <p><i>Por lo general se arman equipos específicos para cada proyecto, de modo de lograr un liderazgo claro sobre el mismo.</i></p> <p><i>Si bien la contabilidad actualmente no brinda información sobre rentabilidad por línea de producto, existe información de gestión que permite efectuar ciertos análisis de gestión, como p.e. niveles de facturación, evolución de las participaciones de mercado y demás información relacionada con los ingresos generados por el producto.</i></p>



<b><u>Puntos de atención</u></b>	<b>Descripción/Comentarios</b>
<b>Conclusiones/Acciones necesarias</b>  Los controles para identificar y reaccionar ante los cambios son razonables.	
<b>Resumen del componente: Conclusiones/Acciones necesarias</b>  <i>El proceso de evaluación de los riesgos por parte de la Compañía es razonable.</i>	

**ANEXO II – CUESTIONARIO DE**  
**FUNCIONAMIENTO DEL**  
**CIRCUITO “COMPRAS –**  
**CUENTAS POR PAGAR”**



## ANEXO II

A continuación se adjunta un modelo de cuestionario para evaluar el funcionamiento de un ciclo de control interno de “compras y cuentas por pagar”<sup>12</sup>.

Nº	Examen de controles	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿ Se encuentra la sección de compras separada de: - Recepción? - Almacenes? - Cuentas por pagar? - Contaduría? - Pagos?	SI			
2	¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades?	SI			
3	¿Existen normas escritas referidas al proceso de compra?	SI			
4	¿Se realizan las compras únicamente a base de solicitudes firmadas por funcionarios autorizados?	SI			
5	¿Se solicitan cotizaciones de precios a los proveedores?	SI			Se observaron determinados casos en donde sólo se había solicitado una cotización a un proveedor para realizar compras de materiales.
6	¿En caso afirmativo se formulan y reciben por escrito?	SI			Se observaron casos en donde la cotización había sido obtenida telefónicamente por lo que no había documentación de respaldo de la misma.
7	¿Se preparan órdenes de compra?	SI			
8	¿Están ellas, debidamente autorizadas?	SI			
9	Los formularios de órdenes de compras, ¿están prenumerados por imprenta?		NO		Si bien son emitidos por el

<sup>12</sup> ANTONIO J. LATTUCA y CAYETANO A. MORA – “Informe Area de Auditoría N° 5 Manual de Auditoría” – Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas – Año 2001 – Páginas 365-369.



N°	Examen de controles	SI	NO	N/A	Observaciones
					sistema, los mismos no se encuentran prenumerados.
10	¿Se envían copias a contaduría; recepción; y sector solicitante?	SI			Si bien el sector de contaduría recibe todo el legajo de la compra, en el momento de registrar la factura observa la OC por medio de una vista del sistema a la cual tiene acceso, pero esta vista no le permite observar las cantidades solicitadas por lo que este dato no puede ser cruzado por personal de contaduría.
11	¿Controlan los sectores aludidos la correlatividad numérica?			N/A	Este punto es N/A ya que las OC no están renumeradas.
12	¿El sector recepción controla eficazmente las unidades recibidas?	SI			Al cargar los datos de la recepción de mercadería el sistema automáticamente controla que las cantidades recibidas sean las solicitadas en la OC. Cabe aclarar que el responsable de recepción de mercadería puede modificar cualquier dato de la OC.
13	¿En caso de insumos que deben pesarse, la balanza emite el ticket de control?	SI			
14	¿Existen notas de recepción?	SI			Son comprobantes



N°	Examen de controles	SI	NO	N/A	Observaciones
					internos generados por el encargado de recepción en el sistema, cuando una OC fue recibida el sistema la categoriza como "Recived"
15	¿Están ellas prenumeradas por imprenta?		NO		
16	¿El formulario de recepción prevé la inserción de las unidades faltantes; sobrantes o con defectos?	SI			
17	¿Se informa mediante copia de la nota de recepción a contaduría, compras, y al sector solicitante de las variaciones?	SI			De cada OC emitida se realiza un legajo con toda la documentación de respaldo de la compra realizada el cual es enviado al sector de contaduría.
18	¿Se controla la correlatividad numérica de las notas de recepción?			N/A	
19	¿Se controla la calidad de los insumos recibidos?	SI			
20	¿Se preparan informes prenumerados de control de calidad de los insumos recibidos?		NO		Si bien se realizan informes de control de calidad los mismos no se encuentran prenumerados.
21	¿Se remiten copias a contaduría; compras y sector solicitante?		NO		
22	¿Se controla la correlatividad de los informes de control de calidad?			N/A	
23	¿Están las devoluciones debidamente autorizadas?	SI			
24	¿Queda constancia de la entrega de los bienes devueltos a los proveedores?	SI			
25	¿Recibe contaduría información sobre insumos devueltos?	SI			
26	¿Existe un formulario prenumerado que		NO		Si bien existen



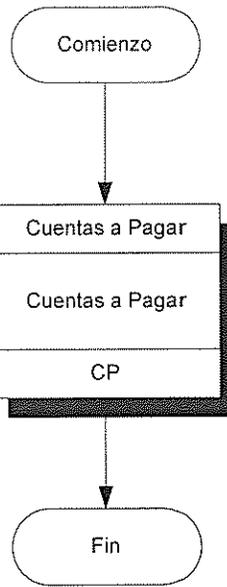
N°	Examen de controles	SI	NO	N/A	Observaciones
	denuncie esa situación?				documentos, los mismos no están prenumerados.
27	¿Se controla la correlatividad numérica?			N/A	
28	¿Se encuentra “cuentas por pagar” separada de “recepción” y “pagos”?	SI			
29	¿Recibe cuentas por pagar la factura directamente del proveedor?	SI			
30	¿Se controla la factura del proveedor con la orden de compra, la nota de recepción y el informe de control de calidad?	SI			
31	¿Se revisan cálculo y sumas en facturas?	SI			
32	¿Se controla la corrección del cargo en su caso, de I.V.A.?	SI			
33	¿Se conservan en archivos separados: - los pedidos no cumplidos? - Las ordenes de compras pendientes?	SI			
34	¿Los archivos de comprobantes correspondientes a operaciones concluidas son adecuados?	SI			
35	¿Los procedimientos vigentes aseguran la corrección de las imputaciones?	SI			
36	¿Están todos los asientos de contabilidad del área, incluidos los de rutina, debidamente autorizados?	SI			
37	¿Se llevan fichas individuales de proveedores?	SI			
38	¿Están actualizadas en todo momento?	SI			
39	¿Se concilian sus importes con resúmenes de cuenta de proveedores por persona independiente?		NO		Si bien las cuentas de proveedores son conciliadas, el control lo realiza el encargado de cuentas por pagar.
40	¿Se concilia periódicamente la suma de saldos de fichas individuales con saldo del mayor por persona independiente?	SI			
41	¿Se investigan las diferencias halladas, corrigiéndose e investigándose las causas que las originan?	SI			



N°	Examen de controles	SI	NO	N/A	Observaciones
42	¿Se promueve la corrección de las causas de diferencias?	SI			
43	¿Se llevan registros de proveedores por fecha de vencimiento?	SI			

**ANEXO III – FLUJOGRAMA DEL**  
**CIRCUITO “COMPRAS –**  
**CUENTAS POR PAGAR”**

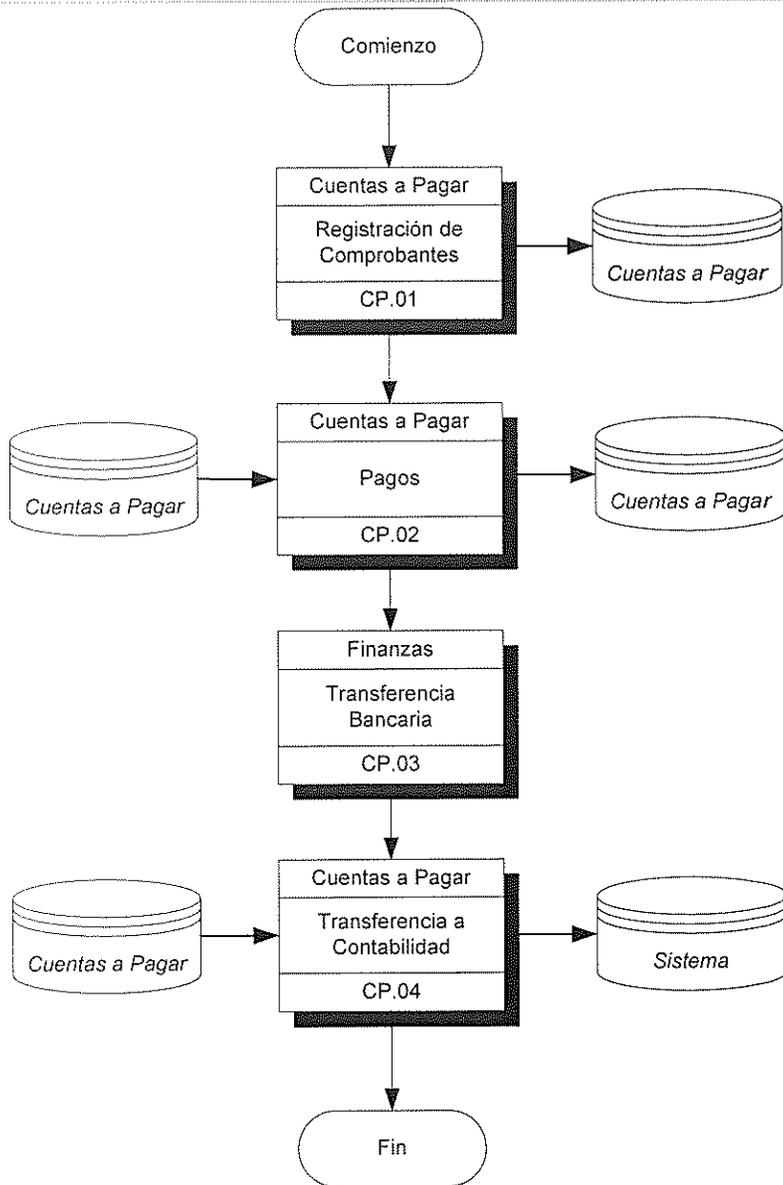
# Cuentas a Pagar



CP - Cuentas a Pagar

Flujo de Procesos y Controles

Descripción



CP.01

Se reciben las facturas (por teleproceso, e-mail o correo) y se las registra en el sistema de Cuentas a Pagar.

CP.02

Se recibe el legajo con toda la documentación de entrega correspondiente, se controla, se realiza la preliquidación y la liquidación final, generando la Orden de Pago a través del sistema.

Se envía el legajo con toda la documentación (OP, factura, documentación transporte, aduana, anexo) a Finanzas.

CP.03

Finanzas realiza la transferencia bancaria a los proveedores nacionales a partir del archivo PPN generado en Cuentas a Pagar.

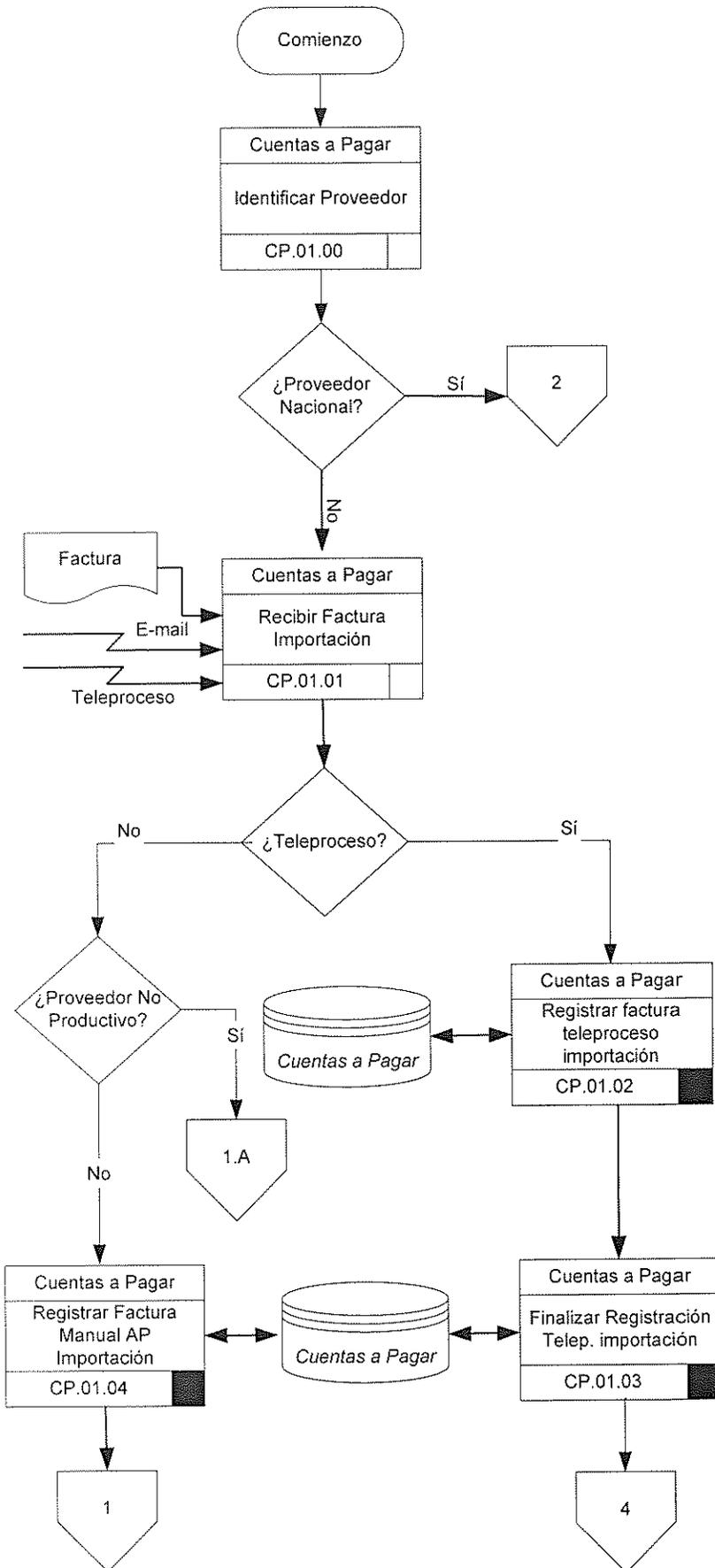
CP.04

Mensualmente se realiza el asiento contable correspondiente, a partir de las cuentas corrientes de los proveedores.

## CP.01. Registración de Comprobantes (Importación)

### Flujo de Procesos y Controles

### Descripción



CP.01.00

El sector cuentas a Pagar identifica el proveedor de que se trate al recibir las facturas de los mismos.

CP.01.01

Si son facturas de importación, Cuentas a Pagar recibe las facturas correspondientes, por e-mail, correo o teleproceso (proveedores del grupo).

CP.01.02

En el caso de ser facturas que llegaron por teleproceso, el encargado ingresa al sistema el número de proveedor y factura correspondientes; el sistema trae automáticamente: número interno (valor correlativo diferente para todos los comprobantes ingresados), régimen y datos de la factura (cantidad de bultos, peso neto, valor FOB, tipo de moneda, y listado de artículos).

El encargado ingresa manualmente: peso bruto, gastos de flete, datos del transporte, fecha de embarque (igual a fecha de factura) y fecha de vencimiento. Además puede cambiar cualquiera de los datos que trae el sistema automáticamente.

Selecciona manualmente la última lista de precios de un listado ordenado por precio y moneda.

El sistema asigna un número correlativo al momento de ingresar una factura al sistema. Este número se detalla en la factura ingresada en forma manual. El sistema no permite ingresar un mismo nro. de factura para un mismo proveedor.

CP.01.03

El sistema controla que los datos ingresados (monto y peso) sean iguales a los que llegaron por teleproceso. Muestra un listado de "Registrado" (manual) vs "Calculado" (teleproceso), y las diferencias que encuentra.

Una vez que se completaron todos los datos, se da el OK en el sistema para que finalice la carga de esa factura y ya pueda ser pasada a Comercio Exterior y consultada por Logística.

CP.01.04

En el caso de ser facturas que llegaron por correo o mail deben ingresarse todos los datos manualmente; si se trata de un proveedor productivo, se ingresan: en primer lugar número de proveedor y número de factura, luego régimen (que surge del maestro de proveedores), cantidad de bultos (estimada), peso neto y bruto, tipo de moneda, embarque y fecha de vencimiento (agrega 30 días manualmente a la fecha de factura).

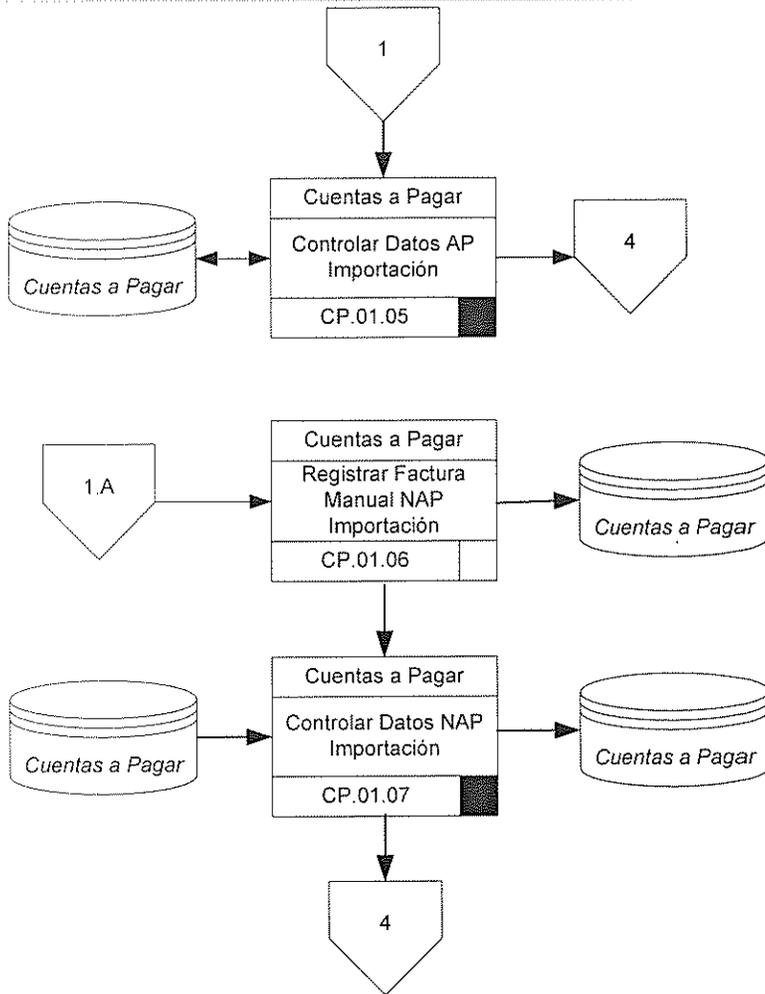
Luego ingresa los artículos de la factura uno por uno: número de artículo, número de nota de pedido (que viene en la factura), cantidad, cajones, peso total y FOB unitario.

El sistema no permite ingresar un mismo nro. de factura para un mismo proveedor.

**CP.01. Registración de Comprobantes (Importación - Cont.)**

**Flujo de Procesos y Controles**

**Descripción**



CP.01.05

El sistema controla que los pesos y montos ingresados coincidan con el cálculo que realiza el sistema. Si hay algún error, el sistema permite modificar el peso hasta que haya coincidencia (este cálculo se debe hacer manualmente con el método de prueba y error).

Finalmente se finaliza la registración del comprobante; el sistema asigna automáticamente un número interno correlativo.

CP.01.06

En el caso de ser facturas que llegaron por correo o mail y se trata de un proveedor no productivo, se ingresan: número de proveedor y número de comprobante, fecha de recepción, fecha de embarque o emisión, tipo de factura (T, S o V) y tipo de moneda.

Luego el sistema automáticamente trae las Ordenes de Compra asociadas con ese proveedor; se selecciona la que aparece en la factura que se está ingresando y se da OK.

Posteriormente se ingresa la fecha de vencimiento (se calcula manualmente a partir de la fecha de emisión más un número de días considerable, mayor a 30 días), y el monto total facturado.

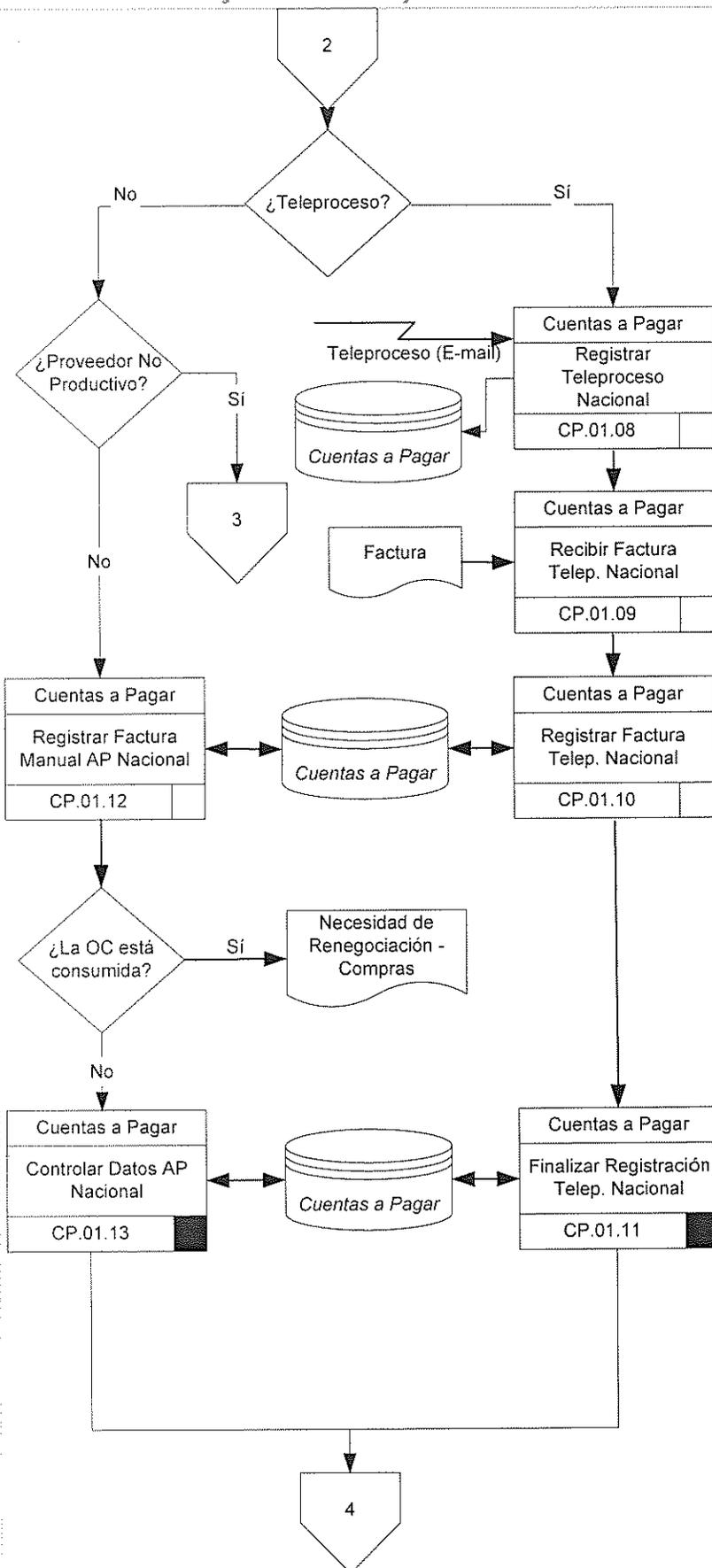
CP.01.07

El sistema muestra los datos de la Orden de Compra seleccionada, en la cual se controla visualmente que su monto sea igual al monto de la factura (el sistema no muestra números de artículos, por lo que eso no puede cruzarse).

Finalmente se registra el comprobante; el sistema asigna automáticamente un número interno correlativo.

## CP.01. Registración de Comprobantes (Nacionales)

### Flujo de Procesos y Controles



### Descripción

CP.01.08

Si son facturas nacionales, por teleproceso:

Cuentas a Pagar recibe un e-mail del proveedor con un archivo plano adjunto. Personal del área guarda el archivo en una carpeta específica y a través de una interfaz automática carga ese archivo al teleproceso del sistema.

CP.01.09

Las facturas que arriban via e-mail para teleproceso no pueden ser cargadas hasta que no llegue el comprobante físico.

CP.01.10

El encargado selecciona en el teleproceso un proveedor determinado y una factura determinada; el sistema trae automáticamente: datos del proveedor, punto de venta, fecha de emisión, código y total de IVA, monto total.

El encargado ingresa manualmente: fecha de recepción y fecha de vencimiento (30 días posterior a la emisión de la factura). Además puede cambiar cualquiera de los datos que trae el sistema.

El sistema luego muestra las piezas relacionadas con esa factura (cantidad, importe, remito, tipo).

CP.01.11

El sistema luego muestra si existen diferencias entre el monto calculado y lo ingresado y permite volver para modificar cualquier error. Permite seguir con el proceso si hay diferencias pequeñas (\$0,01)

Una vez que se completaron todos los datos, se da el OK en el sistema para que finalice la carga de esa factura. El sistema asigna y muestra en pantalla el número interno asociado a ese comprobante.

CP.01.12

Si las facturas no llegan por teleproceso, y se trata de un proveedor productivo, se ingresa: número de proveedor, número de factura, punto de venta, fecha de recepción y fecha de emisión; luego ingresa el número de remito (presente en la factura): a partir de ahí el sistema realiza el cruce con la nota de pedido y muestra automáticamente: fecha de vencimiento, tipo IVA, monto total y monto IVA; el encargado verifica estos datos y puede cambiarlos.

El sistema luego muestra los artículos relacionados con ese pedido. Si no se produce el cruce con una nota de pedido, el sistema no permite seguir con el proceso. Si la nota de pedido está consumida, se pide a Compras que renegocie con el proveedor y emita una nueva OC antes de registrar la factura.

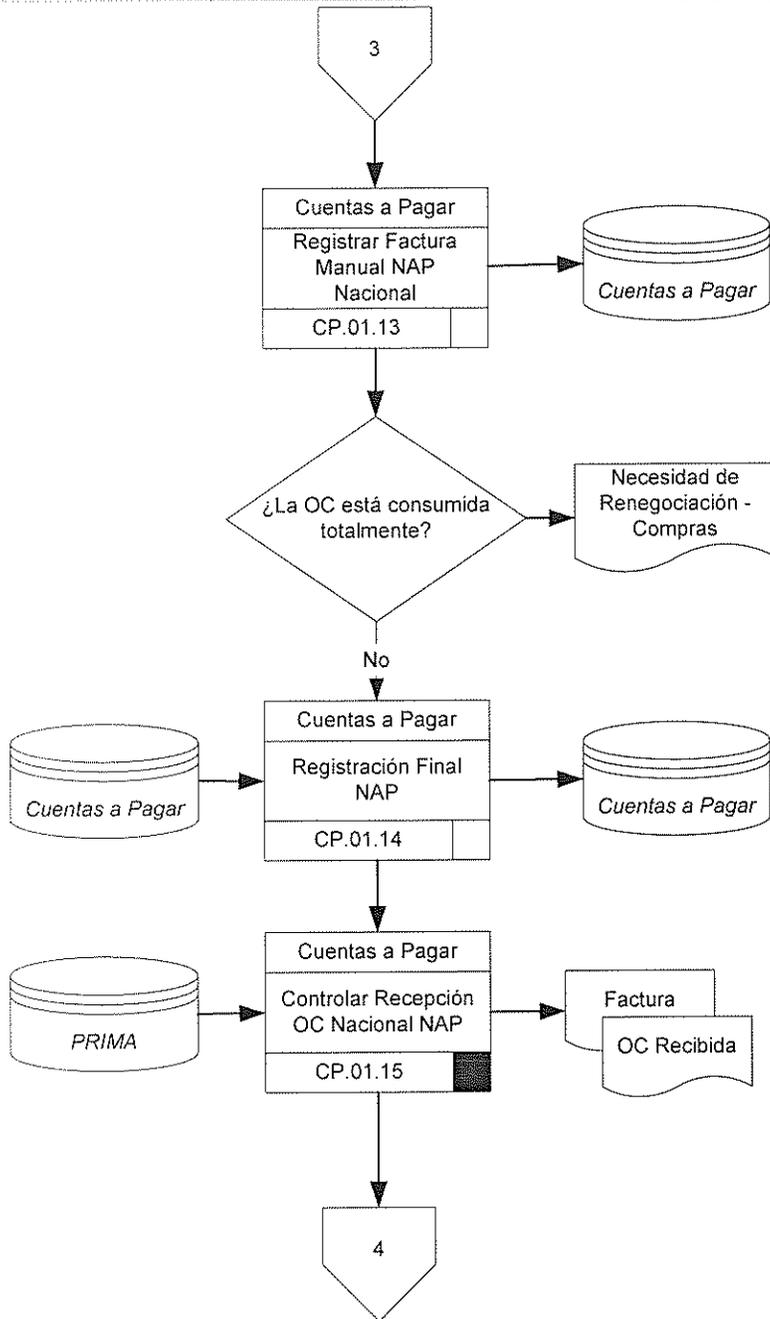
CP.01.13

El sistema muestra una pantalla con las posibles diferencias entre la nota de pedido y lo ingresado (en cuanto a monto), y permite seguir con el proceso si las diferencias son pequeñas (0,01). Finalmente culmina la registración del comprobante y el sistema asigna y muestra en pantalla el número interno correspondiente.

**CP.01. Registración de Comprobantes (Nacionales - Cont.)**

**Flujo de Procesos y Controles**

**Descripción**



**CP.01.13**

Si se trata de facturas de proveedores de materiales no productivos, se ingresa: número de proveedor, número de comprobante, punto de venta, fecha de recepción, fecha de emisión, tipo de comprobante (F, D o C) y tipo de cambio si la moneda no es el peso.

Luego el sistema automáticamente trae las Ordenes de Compra asociadas con ese proveedor; se selecciona la que aparece en la factura que se está ingresando y se da OK.

Posteriormente el sistema muestra la condición de pago pactada por el comprador; a partir de ella se ingresa la fecha de vencimiento; además se registra: el código de IVA, el importe neto, el monto de IVA, el monto total y el motivo de la factura (si la factura está asociada a una OC se ingresa un punto para que el sistema permita continuar).

Si la OC está consumida, se genera un pedido a Compras para que renegocie con el proveedor, y no se registra la factura hasta que no se genere una nueva OC.

**CP.01.14**

Si la OC no está consumida en su totalidad, el sistema muestra todos los artículos relacionados con esa OC; el encargado selecciona los artículos que están en la factura.

Luego se ingresa el número de remito (presente en la factura), el sistema registra el comprobante y asigna automáticamente, y muestra por pantalla, el número interno correspondiente a ese comprobante.

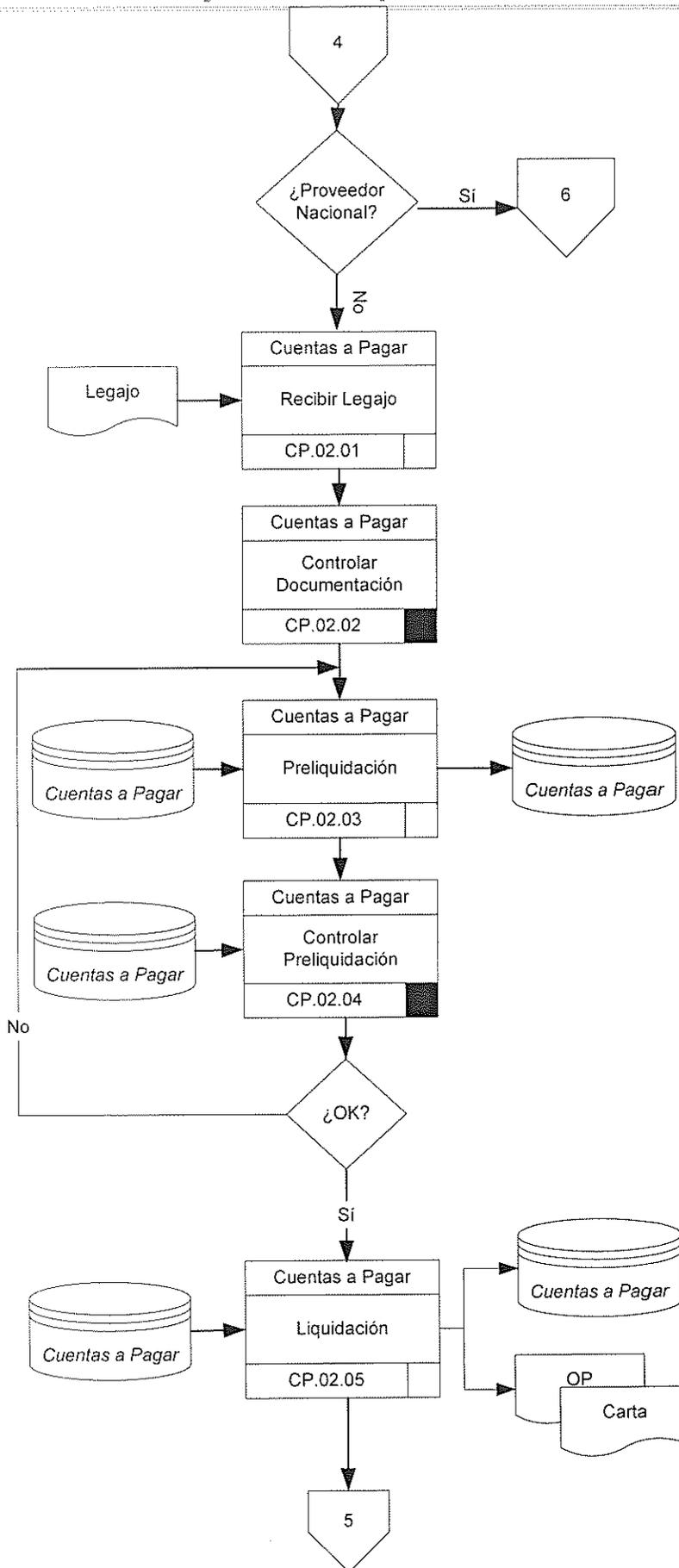
**CP.01.15**

El encargado analiza en el sistema si la OC respectiva está en estado "Received" (lo que muestra que el material fue recibido); en caso afirmativo, imprime los datos de esa orden y la adjunta a la factura.

CP.02. Pagos (Importación)

Flujo de Procesos y Controles

Descripción



CP.02.01

Si se trata de proveedores extranjeros:

Se recibe el legajo correspondiente de Comercio Exterior con la información de la mercadería recibida (documentación de aduana, de transporte, factura comercial).

CP.02.02

Verifica que la copia de Aduana sea el original número 2; controla además el proveedor, el número de factura asociada, el importe y la fecha de embarque.

CP.02.03

Ingresa el número del proveedor a preliquidar, la fecha de vencimiento y el tipo (el 2 es cuando se quiere ver las facturas con fecha menor o igual a la fecha de vencimiento ingresada antes).

Se selecciona las facturas a preliquidar y con una opción del sistema se realiza la preliquidación para ese proveedor.

El sistema muestra los resultados de la consulta.

CP.02.04

Controla los datos de la preliquidación.

CP.02.05

Si están todos los datos OK, realiza la liquidación final: ingresa en el sistema la fecha real de pago y con una opción determinada genera la Orden de Pago.

Consulta dicha OP en el sistema y la imprime, junto con una carta para presentarla al Banco.

Flujo de Procesos y Controles

Descripción

CP.02.06

El jefe del área de Cuentas a Pagar controla que la documentación a enviar sea correcta y firma la carta para el Banco.

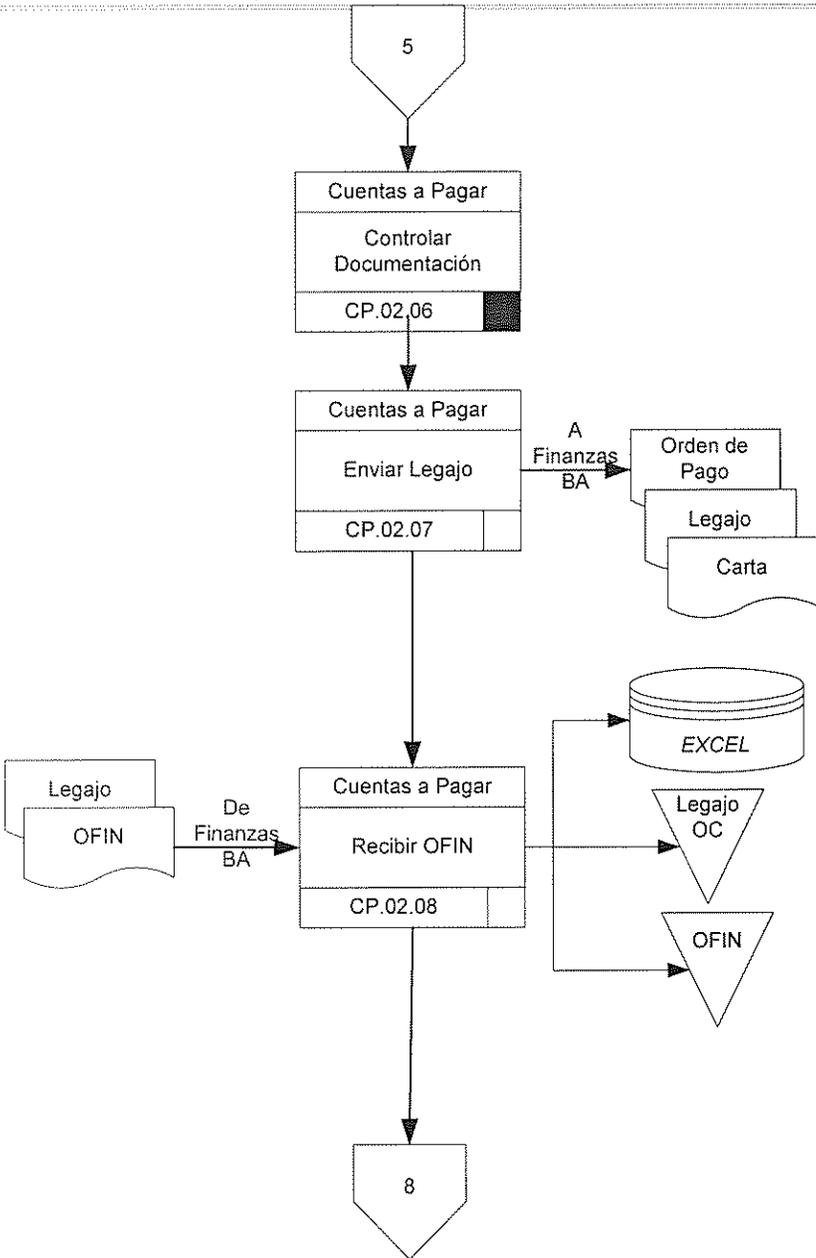
CP.02.07

Se adjunta la OP y la carta firmada al legajo correspondiente, y se envía todo a Finanzas para que haga efectivo el pago.

CP.02.08

Luego de que Finanzas realizó el pago, devuelve el legajo correspondiente junto con un comprobante de la operación financiera realizada (OFIN), que puede consistir en una copia de la OP, un comprobante de pago del Banco y un aviso de liquidación.

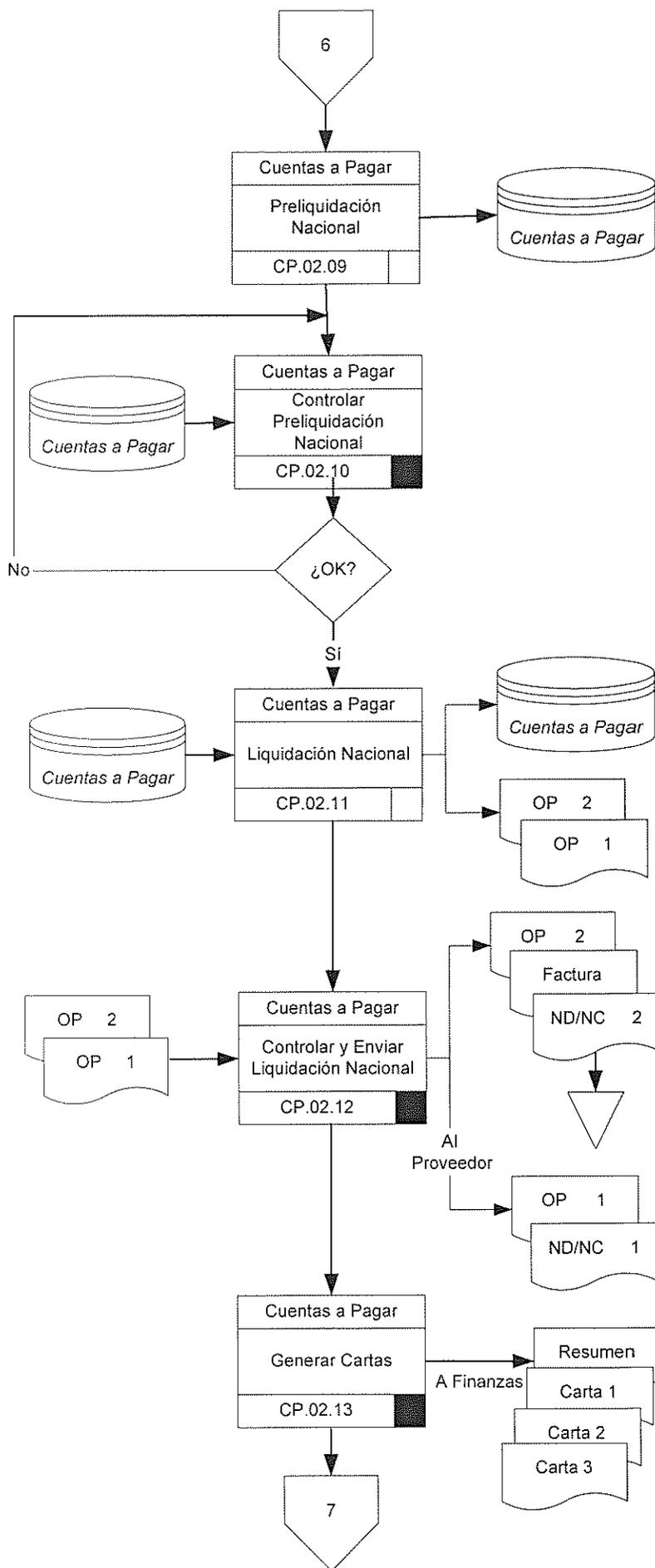
El área de Cuentas a Pagar archiva la documentación recibida y actualiza manualmente una planilla Excel que contiene un detalle de Ordenes de Pago pagadas efectivamente o pendientes de pago, lo que le sirve como control para la propia área.



CP.02. Pagos (Nacionales)

Flujo de Procesos y Controles

Descripción



Si se trata de proveedores nacionales:

CP.02.09

Se selecciona la opción preliquidación en el sistema. Luego se ingresa fecha de recuperación deseada y el número de proveedor a preliquidar.

CP.02.10

El encargado consulta la preliquidación y verifica que todos los comprobantes físicos que posee ese proveedor (facturas, notas de débito, notas de crédito), con fecha menor o igual a la fecha de recuperación y que aún no hayan sido pagados, se encuentren dentro del listado de la preliquidación.

Se verifica además que los comprobantes hayan sido cruzados con la recepción (form. 501) y con la lista de precios, en el caso de proveedores AP, y que tenga adjuntada la OC recibida en Almacén, en el caso de proveedores NAP.

CP.02.11

Si la preliquidación está OK, se ingresa la fecha de vencimiento de la OP (que es la fecha en que se va a realizar la transferencia, generalmente los viernes), y se selecciona la opción de liquidación para generar la OP.

CP.02.12

El encargado controla los datos de la OP (que coincidan con los comprobantes físicos) y envía el original al jefe de Cuentas a Pagar para que lo firme.

Una vez firmado, se envía los originales de la OP y de las notas de crédito y débito generados por la Cía. al proveedor.

Los duplicados y los comprobantes se adjuntan y se archivan en el área.

CP.02.13

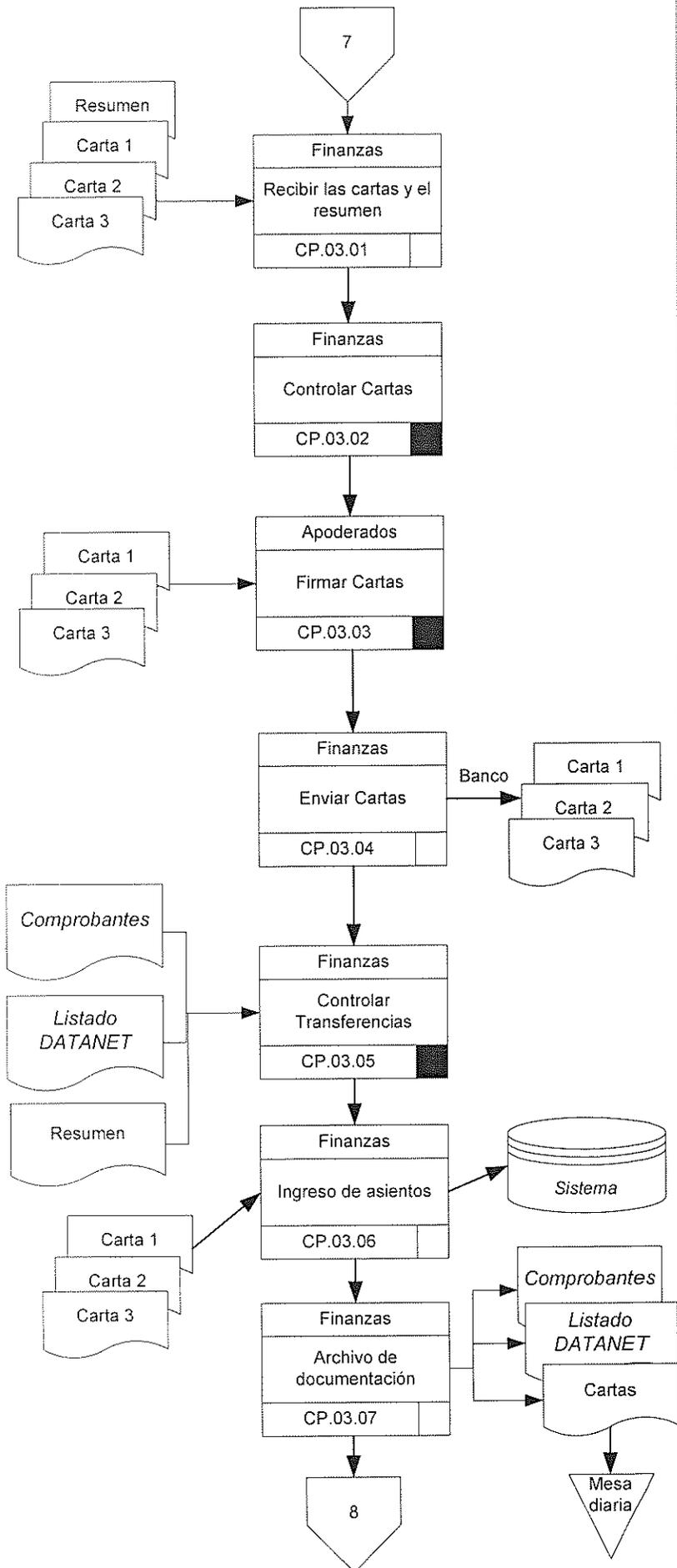
Semanalmente se genera de manera automática los archivos de resumen de OP, y las tres cartas que se van a enviar al banco (una con las transferencias a cuentas del Boston, otra con las transferencias a otros bancos, menores a \$50.000, y otra con los mayores a \$50.000). Estas cartas son enviadas a Finanzas para su distribución.

Las cartas detallan el Número de Proveedor, Razón Social, Número de Orden Pago y el Importe de todos los pagos que deben realizarse esa semana.

CP.03 Transferencia Bancaria

Flujo de Procesos y Controles

Descripción



CP.03.01

Finanzas recibe el resumen y las cartas impresas del área Cuentas a Pagar, con las transferencias a realizar por el banco.

CP.03.02

Las cartas son controladas inicialmente por el responsable de Tesorería, revisando que los importes del resumen sean los mismos que los detallados en las cartas.

CP.03.03

Las tres cartas son firmadas por los apoderados: el Responsable de Finanzas y el Responsable de Cuentas a Pagar.

CP.03.04

Los días jueves se envían una copia de estas cartas firmadas al banco para que realice los movimientos correspondientes. Otra copia queda en Tesorería, y la tercer copia se envía al área de Cuentas a Pagar.

CP.03.05

Los días lunes se recibe el listado generado por DATANET de los movimientos efectuados por el banco y los comprobantes físicos de esos movimientos. Finanzas controla que se hayan realizado correctamente las transferencias a cada una de las cuentas bancarias de los proveedores (controla los importes solamente, ya que en los extractos ese es el único dato que aparece).

CP.03.06

Luego de haber controlado las transferencias efectuadas, el responsable de Tesorería ingresa cada una de las tres cartas en el sistema (ingresa cada uno de los importes de los pagos realizados), y registra el asiento. Mensualmente estos asientos son registrados por el área Contabilidad en el sistema contable.

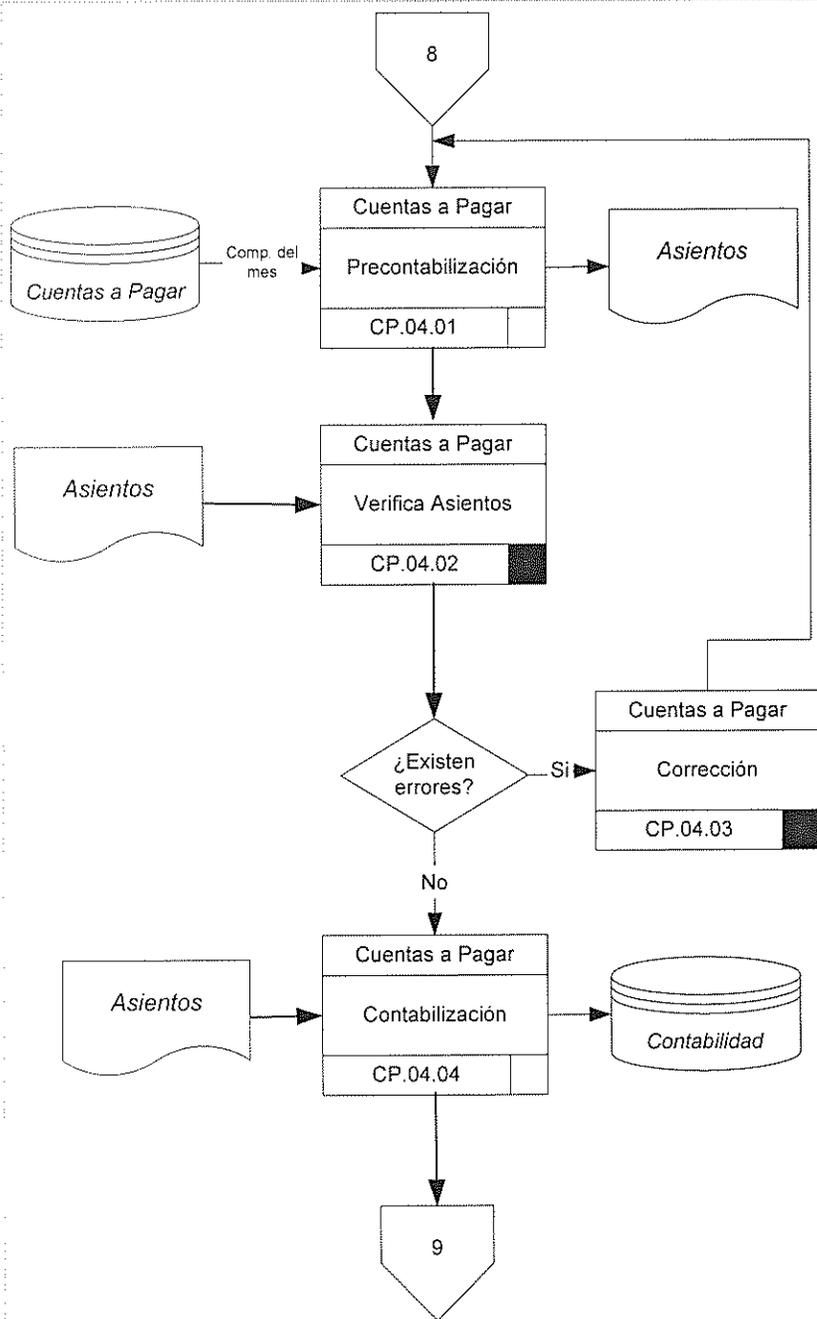
CP.03.07

Luego de realizado todos los controles, se procede al archivo de toda la documentación en la "Mesa diaria".

**CP.04 Transferencia a la Contabilidad (Cuentas a Pagar)**

**Flujo de Procesos y Controles**

**Descripción**



**CP.04.01**

La Contabilización de las facturas ingresadas durante el mes se realiza unos días antes de fin de mes. Es decir, que todas facturas y Pagos efectuados en el mes en curso impactan en la contabilidad mediante un proceso que se corre en forma mensual.

El Responsable de Cuentas a Pagar genera a través del sistema la precontabilización que consiste en la emisión de un Listado de Control que contiene los asientos contables que van a impactar en la Contabilidad (contiene Asientos resúmenes, Saldos de las Cuentas, etc.)

**CP.04.02**

El sector Cuentas a Pagar verifica los movimientos contables que se detallan en el listado de control para detectar posibles diferencias que pudieran surgir.

Los errores pueden producirse por las siguientes causas:

- Facturas que pueden ser de exportación directa.
- Comprobantes no ingresados.
- Comprobantes ingresados anteriormente.
- Error de imputaciones contables (alguna cuenta que ha sido dada de baja del sistema)

El sector Cuentas a Pagar genera semanalmente la precontabilización para verificar el correcto ingreso de los comprobantes al sistema. De todas maneras todos los 1eros de cada mes se genera la precontabilización definitiva previamente a generar la contabilización final.

El listado que surge del control es la pantalla que imprime el responsable de generar el proceso. Esta impresión es archivada en una carpeta.

**CP.04.03**

Si se detectan diferencias procede a corregirlas en el sistema y posteriormente se genera nuevamente el listado para controlar la correcta imputación.

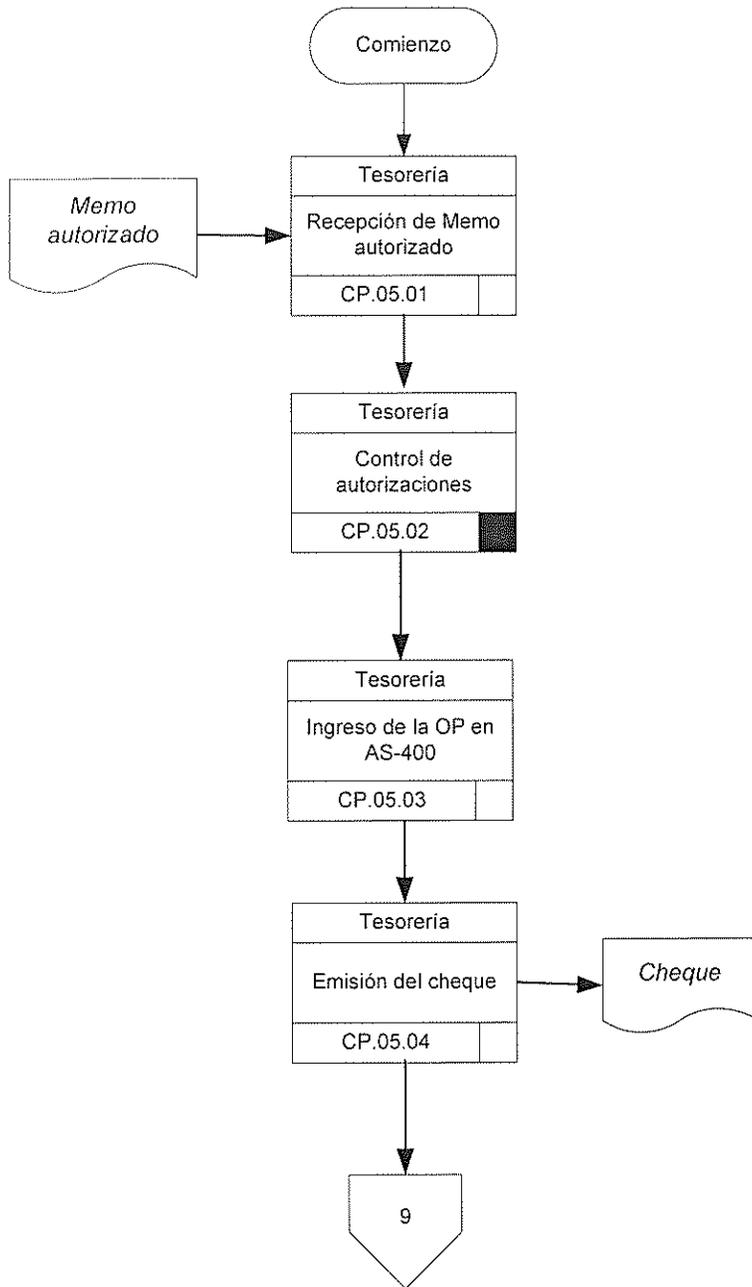
**CP.04.04**

Cuando los errores fueron corregidos por el Sector Cuentas a Pagar, procede a realizar el proceso final de contabilización para imputar los asientos contables definitivamente en la Contabilidad.

CP.05 Generación de OP en Tesorería

Flujo de Procesos y Controles

Descripción



CP.05.01

Tesorería recibe por parte de cualquier sector usuario un Memo autorizado para realizar un pago a un proveedor.

CP.05.02

El tesorero verifica las autorizaciones existentes en el Memo, e ingresa al sistema para generar la OP.

CP.05.03

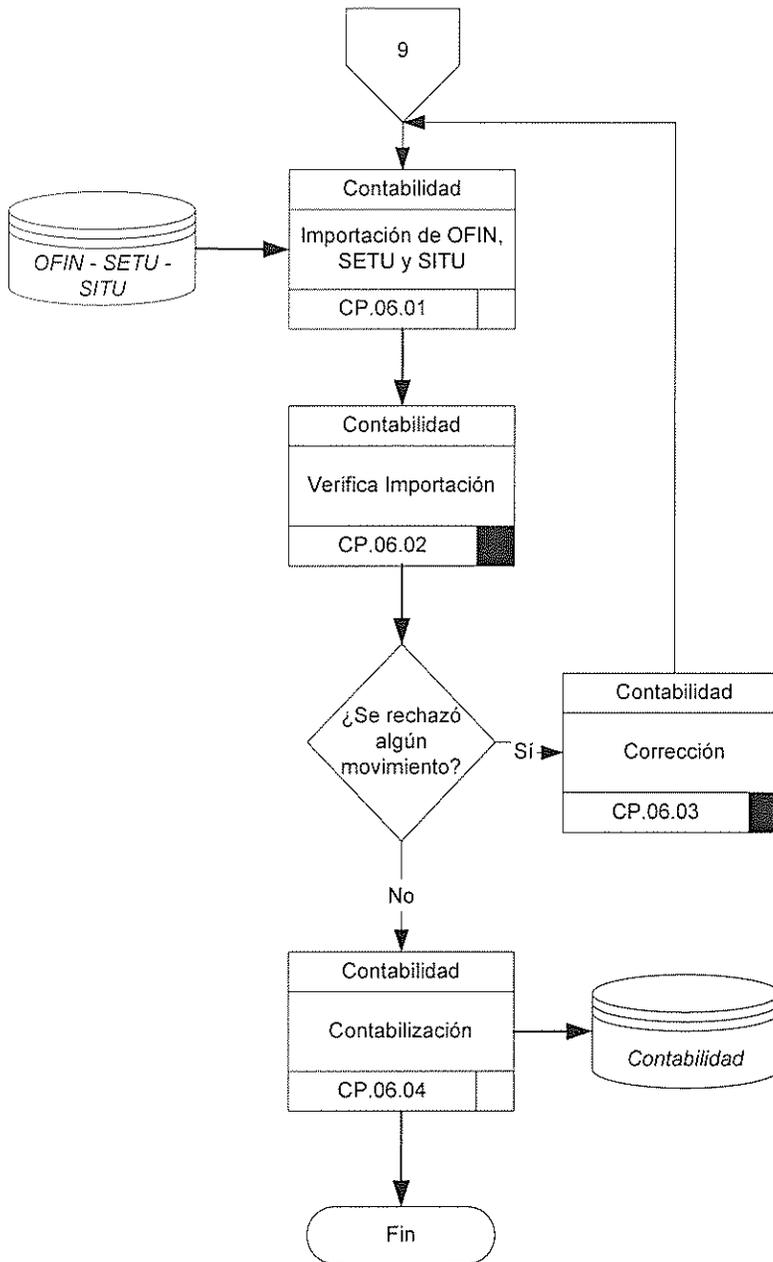
El tesorero ingresa el periodo correspondiente (yyyy - mm), y los datos del asiento (cuenta del proveedor, importe, etc.). Las OC quedan en estado "B" en el sistema, hasta que sean contabilizadas a final del mes en el sector de Contabilidad.

CP.05.04

Se firman y autorizan los cheques y se los envía al proveedor correspondiente.

Flujo de Procesos y Controles

Descripción



CP.06.01

La Contabilización de las facturas ingresadas durante el mes se realiza unos días antes de fin de mes. Es decir, que todas facturas y Pagos efectuados en el mes en curso impactan en la contabilidad mediante un proceso que se corre en forma mensual.

Personal de Contabilidad utiliza dos opciones del sistema contable a fin de importar los asientos de pagos realizados conocidos internamente como OFIN (pagos provenientes del sistema ALF), y los SITU y SETU (pagos provenientes del módulo de tesorería).

CP.06.02

El sector Contabilidad verifica los movimientos impactados en el sistema a partir del listado de control, para detectar posibles errores que pudieran surgir.

Estos inconvenientes pueden producirse por algún error de imputación contable (alguna cuenta que ha sido dada de baja del sistema).

Los reportes que genera el sistema son controlados visualmente en el mismo sistema por personal del sector, a fin de solucionar los problemas que puedan haber surgido.

CP.06.03

Si se detectan problemas, procede a solucionarlos en el sistema (por ejemplo habilitando la cuenta respectiva) y posteriormente se impactan nuevamente los movimientos erróneos.

CP.06.04

Con todos los inconvenientes solucionados, culmina el proceso de imputación de asientos en el módulo Contable del sistema.