

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



UNIVERSIDAD
EMPRESARIAL
SIGLO 21

“Analizar y evaluar el sistema de control interno del sector Compras-Ventas de Buenas Costumbres S.A., a fin de proponer mejoras en su estructura administrativa, otorgándole un alto grado de viabilidad en la consecución de sus objetivos”.

ZAR CUDINI GISELA
CARRERA: CONTADOR PÚBLICO
LEGAJO: CPB01210

AÑO 2013

RESUMEN

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como objetivo determinar y analizar y los controles internos del sector Compras - Pagos y Ventas - Cobros de la empresa Buenas Costumbres S.A., teniendo en cuenta el sistema que utiliza la empresa para registrar las operaciones y las actividades desarrolladas en cada sector, con el objeto de detectar con precisión las debilidades y fortalezas; y consecuentemente proponer soluciones que permitan un eficiente funcionamiento de la organización en todas sus áreas.

Buenas Costumbres, es una empresa familiar integrada por tres socios, quienes se encuentran actualmente trabajando en la misma. Funciona como confitería, bar y pizzería, destacando sus productos y servicios con alta calidad. Se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba en la ciudad de Córdoba, en zona centro, cuenta con una inserción apropiada en el mercado ya que está ubicada en una zona estratégica en cuanto a la masividad de personas que transitan por dicho lugar, lo que implica un aspecto favorable para la organización.

El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con la finalidad de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de la organización.

ABSTRACT

The present Final Work of Graduation has as aim determine and analyze and the internal controls of the sector You Buy - Payments and Sales - Collections of the company Good Customs S.A., bearing in mind the system that uses the company to register the operations and the activities developed in every sector, in order to detect accurately the weaknesses and strengths; and consistently to propose solutions that allow an efficient functioning of the organization in all his areas.

Good Customs, it is a family enterprise integrated by three partners, who are employed nowadays at the same one. It works as confectionery, bar and pizzeria, emphasizing his products and services with high quality. It is located in the province of Cordova in the city of Cordova, in zone I centre, it relies on an insertion adapted in the market since it is located in a strategic zone as for the persons' masividad that they pass along the above mentioned place, which implies a favorable aspect for the organization. The internal control is a process effected by the board of directors, the direction and the rest of the personnel of an entity, designed with the purpose of providing a degree of reasonable safety as for the attainment of aims of the organization.

INDICE

I.	INTRODUCCION	6
II.	OBJETIVOS	8
III.	MARCO TEORICO	
1.	Auditoría	
	Naturaleza de auditoría.....	10
	Tipos de auditoría.....	10
	Procedimiento de auditoría.....	11
2.	Control	
	Concepto de control.....	12
	Tipos de control.....	12
	Elementos del control.....	12
3.	Control Interno	
	Concepto de control interno.....	13
	Objetivos del control interno.....	14
	Componentes del control interno.....	14
	Limitaciones del control interno.....	18
	Funciones y responsabilidades.....	19
	Normas Generales del control interno.....	20
	Sectores de una organización.....	22
	Normas particulares de control interno.....	26
	Objetivos-Riesgos-Actividades de control.....	28
IV.	DIAGNOSTICO	36
	Características generales de la empresa.....	37
	Análisis del entorno.....	38
	Actividad de la empresa.....	41
	Estructura formal de la organización.....	43
	Descripción de las actividades reales de la organización.....	48
	Análisis Estratégico.....	52
	Análisis FODA.....	54
V.	METODOLOGIAS	55
VI.	DESARROLLO	59
	Flujograma del Sector Compras.....	60
	Flujograma del Sector Ventas.....	61
	Resultados y análisis de investigación.....	62
	Debilidades vs. Riesgos.....	64
	Análisis Descriptivo a nivel global.....	65
	Resultados de la aplicación de los instrumentos metodológicos.....	69
	Análisis General.....	71
IV.	CARTA DE CONTROL INTERNO	72
V.	CONCLUSION	76
VI.	ANEXOS	79
	Anexo 1: Cuestionario.....	80
	Anexo 2: Entrevista.....	85
VII.	BIBLIOGRAFIA	86

INTRODUCCION

INTRODUCCIÓN

Por razones de confidencialidad, no se menciona el nombre real de la empresa, por lo que para efectos de este trabajo se utilizó el nombre de Buenas Costumbres S.A.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar y determinar los controles internos del sector Compra - Ventas de la empresa Buenas Costumbres S.A.

Se considerará:

- El sistema que utiliza la empresa para registrar las operaciones.
- Que actividades desarrollan en cada sector, con el objeto de detectar con precisión las debilidades y fortalezas y consecuentemente proponer soluciones que permitan un eficiente funcionamiento de la organización en todas sus áreas.

En una primera instancia, se aborda la justificación de ésta problemática a partir del “Marco Teórico” que será utilizado como respaldo para el desarrollo del trabajo.

A posteriori, se lleva a cabo un análisis de la empresa en forma global, mediante la recopilación de información a partir de entrevistas, observación in situ, entre otras.

Todo ello permite visualizar ampliamente, cuáles son las actividades que desarrolla la empresa, cómo opera a nivel interno y externo, su estructura organizacional, cuáles son las funciones que desempeñan cada uno de los miembros de Buenas Costumbres, asimismo toda información pertinente que apunte a la concreción de un abordaje eficiente a los efectos de cumplir cada uno de los objetivos planteados en este trabajo.

OBJETIVOS

OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERALES

Analizar y evaluar el sistema de control interno del sector Compras-Ventas de Buenas Costumbres S.A, a fin de proponer mejoras en su estructura administrativa, otorgándole un alto grado de viabilidad en la consecución de sus objetivos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar las actividades de cada sector para verificar el funcionamiento de los mismos.
- Evaluar las funciones y actividades que se llevan a cabo en el sector de Compras – Ventas.
- Detectar debilidades y fortalezas en el sistema del control interno y el impacto que pueden tener sobre las actividades y operaciones de la empresa.
- Sugerir en el sistema de control interno las propuestas de cambio necesarias para mejorar las actividades de los sectores analizados.

MARCO TEORICO

MARCO TEORICO

I. AUDITORIA

Naturaleza de la auditoría (Arens A. A, Elder R. J y Beasley M. S., 2007, pp 4):

“Auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente”

Quienes llevan a cabo la auditoría, deben obtener calidad y volumen suficiente de evidencia para satisfacer el propósito de la misma.

Tipos de auditoría:

Existen 3 tipos principales de auditoría (Arens A. A, Elder R. J y Beasley M. S., 2007)

1. Auditoria operacional
2. Auditoria de cumplimiento
3. Auditoría de estados financieros

I. Arens A. A, Elder R. J y Beasley M. S. (2007) sostienen que la auditoría operacional se ocupa de evaluar la eficiencia y eficacia de los procedimientos y métodos de operación en una organización. Como resultado de ello, el área administrativa espera recomendaciones para mejorar sus operaciones.

Elementos de control	Auditoría operacional
Característica o condición controlada	Metas, políticas, estructura organizativa, sistemas y procedimientos administrativos, métodos de control, medios de operación, potencial humano y elementos físicos empleados, etc.
Sensor	Conceptos generales de administración en general. Normas contables vigentes,

	elementos de soporte de información.
Grupo de control	El grupo de control puede pertenecer a la organización, siempre que tenga independencia y jerarquía respecto de los sistemas controlados, o bien puede ser ajeno a la organización
Grupo activante	Dirección de la organización

“Tabla 1: Elementos de control de la auditoría operacional (Latucca A. J. y Mora C. A 2004).

2. La auditoría de cumplimiento determina si la organización auditada aplica en forma correcta los procedimientos, reglas o reglamentos específicos que una autoridad superior ha establecido (Arens A. A, Elder R. J y Beasley M. S., 2007).

3. La auditoría de estados financieros se realiza para verificar si los estados financieros han sido elaborados de acuerdo con el criterio establecido (Arens A. A, Elder R. J y Beasley M. S., 2007).

Procedimiento de Auditoría

Existen 3 pasos para que los auditores realicen procedimientos y a partir de allí extraer conclusiones por medio de la obtención de evidencias (Whittington O.R. y Pany K., 2005).

1. Conocer al cliente y su ambiente con el objetivo de evaluar los riesgos
2. Conocer el control interno del cliente
3. Diseñar y realizar pruebas de los controles para verificar su eficiencia operativa en la prevención o detección de errores.
4. Diseñar y realizar procedimientos con el fin de probar las afirmaciones que se encuentran en los estados financieros o detectar errores.

3. CONTROL

Concepto de control (Lattuca A. J. y Mora C. A, 2004, pp 39):

Es importante tener en cuenta, que una empresa debe poseer mecanismos que permitan verificar la realidad de los hechos con los objetivos planteados, ésta es una etapa relevante en una organización denominada control, la cual es llevada a cabo por los directivos.

El control se define como el proceso de ejercitar una influencia directiva o restrictiva sobre las actividades de un objeto, organismo o sistema.

Influencia directiva, las actividades del sistema se realizan con el fin de que se produzcan determinados resultados o alcance objetivos ya preestablecidos.

Influencia restrictiva, busca que las actividades del sistema no obtenga resultados que no fueron deseados (Lattuca A. J. y Mora C. A, 2004).

Tipos de control (Lattuca A. J. y Mora C. A, 2004):

De acuerdo a las características que pueda asumir, existen dos tipos de controles.

- Controles correctivos: son aquellos que incluyen en su estructura los elementos necesarios para medir los desvíos que se pueden obtener como consecuencia de la actividad del sistema operante que se controla y para informar de ellos. Cuando operan sobre hechos del pasado se denomina retroalimentados; y cuando lo hacen sobre hechos del futuro prealimentados.
- Controles no correctivos: son aquellos que no incluyen en su estructura la medición e información de los desvíos que se pueden producir como consecuencia de la actividad del sistema.

Elementos del control

Existen 4 elementos básicos del control correctivo: (Apuntes de cátedra Auditoria I-2010)

- Característica del sistema operante: condición del sistema a ser medido.

- Sensor: Método para medir las características.
- Grupo de control: Equipo que compara datos medidos con el rendimiento planeado, determina la necesidad de corrección e informa desvíos.
- Grupo activante: Quien realiza la acción correctiva que produce un cambio en el sistema operante para acercarse al objetivo planeado.

Los controles pueden ser de secuencia abierta y de secuencia cerrada. El primero es aquel en el que el grupo de control es independiente del sistema operante, lo contrario ocurre en el de secuencia cerrada, aquí si existe una dependencia. (Latucca A. J. y Mora C. A, 2004).

A continuación definiremos el concepto de control interno, sus objetivos, y los elementos que los constituyen. Existe una relación directa entre los objetivos y los elementos del control. Los primeros son los que la empresa se esfuerza por conseguir y los elementos son el combustible que se requiere para alcanzar los objetivos.

4. CONTROL INTERNO:

Concepto de Control Interno (Coopers y Lybrand, 1997, pp 16):

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

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

La primera categoría se dirige básicamente hacia los objetivos empresariales que hace referencia a la capacidad que tiene la organización de alcanzar las metas y objetivos propuestos, utilizando el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

La segunda, está relacionada con la confección y publicación de Estados Contables confiables, estados contables intermedios y toda otra información que deba ser publicada. Abarca también la información de gestión de uso interno.

Y por último, la tercera categoría trata sobre el cumplimiento de las leyes y normas a las cuales está sujeta la organización.

Objetivos del control interno (Coopers y Lybrand, 1997, pp 16):

La capacidad que tenga la empresa de lograr sus objetivos puede estar sujeta a la incorporación de controles.

- Operacionales: referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.
- Información financiera: referente a la preparación y publicación de estados financieros fiables.
- Cumplimiento: referente al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y normas que le sean aplicables.

Componentes del control interno (Coopers y Lybrand, 1997):

El control interno consta de 5 elementos, los cuales están relacionados entre sí.

1. Ambiente de control
2. Evaluación de los riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión

Ambiente de control (Coopers y Lybrand, 1997):

El ambiente de control determina las pautas de comportamiento en una organización e influye en forma directa con el nivel de conciencia del personal. Es la base de los demás componentes del control interno, ya que en él se evalúan los riesgos, se determinan las

actividades de control y juntamente se obtiene información relevante realizando comunicaciones necesarias dentro de un proceso supervisado.

Factores del ambiente de control:

- ❖ Integridad y valores éticos: Los objetivos de una organización y la forma en que se logran están basados en diferentes prioridades, estilos de gestión y juicios de valor.
- ❖ Compromiso de competencia profesional: El nivel de competencia debe reflejar las habilidades y conocimientos relevantes para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo.
- ❖ Consejo de administración y comité de auditoría: Es esencial para garantizar la eficacia del control interno.
- ❖ La filosofía de dirección y el estilo de gestión: Estas afectan a la forma en que la empresa es gestionada y el tipo de riesgo empresarial que se acepta.
- ❖ Estructura organizativa: Esta nos proporciona el marco en el cual se planifican, ejecutan, controlan y supervisan todas las actividades de la organización para el logro de los objetivos.
- ❖ Asignación de autoridad y responsabilidad: Estas son necesarias para establecer las jerarquías, políticas de autorización y actividades de gestión.
- ❖ Políticas y prácticas en materia de recursos humanos: Referidas a las acciones de contratación, promoción, capacitación, asesoramiento, remuneración y orientación.

Evaluación de los riesgos:

Todas las entidades, sin importar el tamaño de la misma, se encuentran con riesgos en todos los niveles. La dirección de la organización debe establecer que riesgos se aceptarán y a partir de allí buscar la manera de mantenerlos dentro de los límites del mercado. Los riesgos pueden ser la consecuencia de factores internos y externos. Previamente a la evaluación es

necesario identificar los objetivos de la organización, y durante el proceso de evaluación se identificarán y evaluarán los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.

Algunos ejemplos:

Factores Internos	Factores Externos
Calidad de los empleados.	Avances tecnológicos.
Averías funcionamiento en los sistemas informáticos.	Necesidad o expectativas cambiantes de los clientes.
Cambios de responsabilidades de los directivos.	La competencia.
	Nuevas normas y reglamentos.
	Cambios económicos

Actividades de control:

Las actividades de control son las normas y procedimientos que tratan de asegurar que se cumplan las directrices que la dirección estableció con el objetivo de controlar los riesgos.

Tipos de actividades de control

Existen diferentes mecanismos de control, algunos de ellos son los siguientes:

- **Análisis efectuado por la dirección:** Los resultados obtenidos se comparan con los presupuestos, resultados de ejercicios anteriores, previsiones. Para saber en que medida se están alcanzando los objetivos de la entidad, se realizan campañas comerciales, programas de contención, programas de mejora de los procesos de producción.
- **Gestión directa de funciones por actividades:** Los informes sobre resultados alcanzados, son evaluados por los responsables de las diferentes actividades de la entidad.
- **Proceso de información:** Para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones se realizan diversos controles.

- Controles físicos: Algunos activos se someten a recuento físico con el fin de comparar con las cifras que están plasmadas en los registros de control.
- Indicadores de rendimiento: El análisis de datos financieros y operativos constituyen actividades de control.
- Segregación de funciones: Las tareas son distribuidas entre los empleados, con el fin de reducir el riesgo de que cometan irregularidades o errores.
- Controles sobre los sistemas de información: Los sistemas de información, deben ser controlados, independientemente de su tamaño.

Información y comunicación:

Se debe identificar, recopilar y comunicar información relevante entregándose en tiempo y forma, que permita a cada integrante de la empresa cumplir con las responsabilidades asignadas. Asimismo, la comunicación de la información debe hacerse de forma eficaz y en todas las direcciones por toda la organización (tanto de arriba hacia abajo, como viceversa).

Supervisión-Monitoreo:

El proceso de supervisión se encarga de verificar que el control interno funcione correctamente, para ello existen diferentes actividades, como por ejemplo, realizar comparaciones, conciliaciones, entre otras. Las deficiencias detectadas de control interno deberán ser oportunamente comunicadas a los niveles superiores para poder tomar las medidas correctivas.



Figura 1: “Elementos del control interno” (Apuntes de cátedra Auditoria I-2010)

Limitaciones del Control interno

Coopers y Lybrand (1997) consideran que el control interno no soluciona todos los problemas que exista en una organización, ya que no asegura en su totalidad la consecución de los objetivos. Muchas organizaciones piensan que estableciendo un sistema de control interno desaparecen los riesgos, las falencias, entre otros.

Coopers y Lybrand (1997) destaca las siguientes limitaciones:

- Existen determinados acontecimientos que son ajenos al control de la dirección.
- Los sistemas no siempre harán lo que uno desee, ya que puede fallar.
- Omisión de políticas o procedimientos con finalidades ilegítimas, ánimo de lucro o para mejorar la situación financiera por parte de la dirección.
- Recursos escasos

A continuación se detallan algunas de las limitaciones que afectan al logro de los objetivos y que son inherentes de control interno:

- En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultados de equívocos en instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga.

- Las actividades de control dependientes de la separación de funciones pueden ser burladas por los empleados.
- Los controles están diseñados, generalmente, para aplicar en transacciones habituales. Existe la posibilidad de que no se detecten errores o irregularidades en transacción no rutinarias.
- Cuando 2 o mas personas actúan en forma colectiva con el fin de encubrir un acto, así como también los datos financieros y otras informaciones de gestión se pueden ver alteradas al no ser identificada por el sistema de control.
- Las entidades deben tener en cuenta los costes y beneficios relacionados con la implantación de controles, que estarán ligadas en forma considerable con las actividades desarrolladas por la organización.

Funciones y responsabilidades (Coopers y Lybrand, 1997):

Es importante destacar que todos los miembros de la organización desempeñan alguna función dentro del sistema de control interno, las cuales estarán sujetas al tipo de responsabilidad que posean.

Existen diferentes personas que contribuyen a lograr los objetivos de la organización, así como también obtener un sistema de control interno eficaz. La dirección, los auditores internos, el consejo de administración, personal de la organización y los auditores externos entre otros son algunos de los colaboradores.

Los auditores externos son quienes participarán en la consecución de los objetivos de información financiera y de cumplimiento de los aspectos legales de la compañía. Un auditor para planificar su auditoría es fundamental que tenga conocimientos sobre el control interno de la organización Coopers y Lybrand (1997).

Normas de control interno: Generales – Particulares (Pungitore, 1994)

Para la implantación de un sistema de control interno es importante tener en cuenta las normas generales y particulares, las últimas hacen referencia al sector que se esté analizando.

Normas Generales de Control Interno

1. Formación de un Ambiente de Control: requisito fundamental para la implementación de un sistema de control con el objetivo de que ninguna operación importante quede sin controlar.

2. Evitar zonas grises: Deben estar claramente definidos todos los aspectos, caso contrario podría traer como consecuencia conflictos dentro de la organización.

3. Formalización de operaciones por escrito: todas las operaciones realizadas por la organización deben formalizarse por escrito, mediante diferentes tipos de documentos o formularios que estén contenidas en ellas y se puedan describir correctamente.

4. Autorización de operaciones – Nivel de autorizaciones: Se refiere a que deben estar claramente determinado quien es la persona que autoriza cada operación y los límites respecto a los importes para que dicha autorización sea válida.

5. Separación de funciones: resulta de gran envergadura este aspecto, ya que la segregación de funciones es necesaria para evitar posibles fraudes que sucederían al superponer tareas críticas en manos de una sola persona.

6. Prenumeración de formularios utilizados: es aconsejable la prenumeración (de imprenta) de todos los formularios que utilice la empresa, como así también los de uso interno, esto permite evitar cualquier tipo de fraude. Cabe aclarar, que los formularios anulados deberán conservarse con sus copias correspondientes.

7. Control numérico de formularios de distintas áreas: al estar prenumerados se pueden realizar el control de los formularios, corroborando la continuidad en la numeración de los mismos.

8. Control de la correlatividad numérica-cronológica: los formularios numerados deben seguir un orden numérico y cronológico para su correcta verificación. Al emitir un nuevo número su fecha debe ser similar o posterior a la del número precedente.

9. Análisis de riesgos/cobertura de seguros: Lo que se intenta con la contratación de un seguro es salvaguardar de la forma más efectiva el patrimonio de la organización, ante un eventual siniestro.

10. Existencia de determinadas funciones operativa, de control y asesoramiento: las primeras promueven la eficiencia en las operaciones y estimulan la adhesión a las prácticas de la Gerencia y la Dirección, las segundas protegen los activos de la organización y por último las operaciones que verifican la exactitud y confiabilidad de la información contable/ financiera.

11. Dependencia de sectores: el sector que ejerce el control no debe depender del sector controlado. Se busca asegurar la independencia, imparcialidad, y la autoridad necesaria para ejercer dicho control.

12. Custodia de formularios sin utilizar: los mismos deben estar en poder de los distintos responsables en cada área para evitar posibles fraudes o utilizaciones no autorizadas.

13. Rotación del personal en áreas sensibles: La rotación de personal es un medio eficaz para mantener y mejorar las competencias de los empleados.

14. Registros claros, adecuados y al día: la registración de las operaciones debe realizarse de manera transparente, cronológica y de acuerdo a lo establecido por las disposiciones legales.

Sectores de una organización: Compras – Ventas (Fulao y Magdalena, 1999)

Las empresas están integradas por diferentes sectores o áreas. A continuación analizaremos los sectores de Compras y Ventas

COMPRAS:

El éxito en la gestión de compras, administración y control de inventarios nos permite asegurar:

- El flujo normal de insumos y materiales pertinentes para la producción o transformación de los productos que la empresa comercializa.
- La distribución y entrega a los clientes, que fueron definidos por la dirección.

La eficacia de la gestión se medirá en función de:

- El control de gastos y costos que permita optimizar los recursos financieros que se invierten en el proceso de compras.
- La administración mínima de los stocks que nos asegure el cumplimiento de las ventas presupuestadas.
- La localización de fuentes alternativas de abastecimiento
- Mantener los niveles bajos de inmovilización de stocks.
- La información válida y confiable para otros sectores de la empresa.

Es importante saber como buscar y seleccionar los proveedores para que nos suministren los pedidos. Este proceso se debe desarrollar continuamente.

El sector de compras recibe las solicitudes de compras y en base a ello se efectúan las consultas pertinentes en los catálogos de los proveedores habituales.

Luego de realizar el proceso recién mencionado, se debe realizar un análisis comparativo teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Precios y condiciones de pago.
- Plazos de entrega.

- Calidad de los productos.
- Capacidad técnica y real de producción.
- Controles de calidad que se aplican.
- Permanencia en el mercado.
- Fiabilidad.
- Posibilidades futuras de evolución.
- Adquisición de nuevas tecnologías.
- Formas de contratación.
- Líneas de productos que manejan.
- Posibilidades de asociación.

Una vez realizado este paso, se debe establecer una comunicación con los posibles proveedores, para que nos efectúen la correspondiente cotización, en el cual compras se encargará de emitir los pedidos de cotización.

Luego, al existir 2 o más cotizaciones, el encargado de compras deberá tener en cuenta para seleccionar el proveedor los siguientes aspectos:

1. Calidad
2. Precio
3. Garantía y servicio
4. Tiempo de entrega
5. Condiciones financieras

De acuerdo con la cotización seleccionada (proveedor), la empresa deberá emitir la orden de compra o documento equivalente donde ambas partes se comprometen a cumplir con las condiciones pactadas.

Al recepcionar los materiales solicitados, se debe realizar un procedimiento que estará a cargo del área de recepciones, el cual consiste en:

- a) Recepción del embarque y confección del parte de recepción: se debe cotejar los requisitos fijados en la orden de compra con el remito del proveedor
- b) Inspección de los materiales recibidos: aquellos bienes que deban cumplir un estándar específico de calidad, deberán ser controlados.
- c) Informar a los sectores interesados respecto de la recepción del pedido.
- d) Registrar la recepción y la entrega de los bienes a los sectores de almacenes.
- e) Archivar las ordenes de compra

Una vez que se entregan los bienes al sector de almacenamiento, los integrantes de dicho sector serán los encargados de la custodia física de todas las existencias. Existe un documento interno en el cual éste sector deberá dar su conformidad firmando un ejemplar del parte de recepción siempre que se verifique que lo que se recibió es lo que se detalla en dicho documento.

Por último, se debe registrar las compras, para reconocer el activo o el gasto de los bienes adquiridos y a su vez el pasivo en el caso de que la compra se haya realizado a plazo o en cuenta corriente. Existe la posibilidad de que las compras se paguen en el mismo momento en el que se adquieren los bienes, en este caso se podrá cancelar con un fondo fijo o con la emisión de cheques propios.

Decisiones estratégicas en las compras:

Se intenta asegurar el aprovisionamiento de los bienes o servicios mediante el proceso de compras, el cual tiene diferentes objetivos y requiere de una serie de acciones:

- Fuentes de aprovisionamiento: aquí se debe planificar en forma estratégica las fuentes de suministros que se utilizarán.
- Análisis y tomas de decisiones sobre diversos temas, tales como: fabricar o comprar, control de proveedores, presupuestar, emitir pedidos.
- Contrataciones de las fuentes de suministro, solicitar y analizar ofertas.

- Administrar los inventarios, coordinar la recepción de bienes, controlar los inventarios.

Las diferentes formas de compras estarán sujetas al tipo de empresa del que se trate, ya que puede ser industrial, de servicios y/o comercial.

Respecto al tipo de compras, existen diferentes procedimientos al cual podemos recurrir: compras normales locales, compras normales en el exterior, compras menores o compras por fondo fijo, compras de bienes de uso, compras de servicios, entre otras.

Haciendo referencia al sistema de compras normales de una organización, podemos identificar los siguientes elementos que la integran:

- Detección de la necesidad de comprar.
- Requerimiento de los bienes o servicios al sector de compras
- Búsqueda y selección de los proveedores
- Recepción y selección de las cotizaciones de los proveedores
- Adjudicación de la compra
- Seguimiento de los pedidos
- Recepción e inspección de los bienes
- Almacenamiento de los bienes
- Registración de las compras

VENTAS:

Alcances del sistema de gestión comercial:

Por medio de la gestión comercial, lo que se intenta lograr es satisfacer las necesidades del mercado, concretando operaciones de ventas, contactar clientes, seleccionar productos, elegir canales de distribución y promover la comercialización.

El resultado de la gestión comercial se puede medir de diferentes formas: ventas totales en pesos-unidades, contribución marginal, precio promedio de venta y gastos comerciales en relación con las ventas.

Dentro del sistema de gestión comercial se presentan los siguientes módulos:

1. Planeamiento comercial:
2. Clientes nuevo:
3. Pedidos:
4. Control de pedidos:
5. Facturación/registración:
6. Expedición y despacho:
7. Control de cobranzas:
8. Cobranzas:

Normas Particulares de control interno:

Normas de Control Interno del sector Compras (Lattuca y Mora, 2005, pp 353):

1. Separación de actividades de Compras, recepción, Custodia de bienes, cuentas a pagar, Pagos y registro contable.
2. Existencia de un régimen de autorización y control de factura, notas de débito y de créditos de proveedores.
3. Existencia de políticas definidas en cuanto a punto de pedido, volúmenes de compra, mercados de abastecimiento, condiciones de operación, transportes a utilizar, seguros por bienes en tránsito y en depósito, etc.
4. Solicitud de cotizaciones de precios previa a la adjudicación de la compra.
5. Control de cantidades y calidades recibidas e informes escritos prenumerados de esas características.
6. Controles de correlatividad numérica de órdenes de compra, notas de recepción, informes de control de calidad, etc.

7. Registros individuales por proveedor conciliados permanentemente con Mayor, que permitan conocer el importe adeudado a cada uno de ellos y que asegure la adecuada y oportuna imputación de cada operación.

Normas de Control Interno del sector Ventas (Lattuca y Mora, 2005, pp 353):

1. Separación de funciones de ventas del otorgamiento de créditos, entre al cliente, registraciones contables y del manejo y custodia de fondos.
2. Utilización de notas de pedidos, remitos, facturas, notas de débito y crédito prenumeradas y control posterior de correlatividad numérica.
3. Existencia de un régimen de autorización y control de facturas, notas de débito y crédito.
4. Existencia de pruebas del despacho de las mercaderías y de su recepción por el cliente.
5. Existencia de un régimen de autorización para la concesión de descuentos y bonificaciones, aceptación de devoluciones y dar de baja a incobrables.
6. Registración contable por procesos separados en sub-mayores de clientes y en cuentas de control del Mayor General y conciliación periódica entre ambos por personas ajenas a la registración.
7. Control periódico de la antigüedad de los saldos a cobrar.
8. Envío de los resúmenes de cuentas a los clientes.

OBJETIVOS – RIESGOS – ACTIVIDADES DE CONTROL DEL SECTOR COMPRAS -VENTAS

Es importante observar si se cumplen los controles generales y particulares mencionados anteriormente, para ello se plantea cuales son los objetivos de control, los riesgos que se pueden presentar y el procedimiento necesario para el sector Compras-Ventas. (Coopers y Lybrand, 1997).

RECEPCIÓN DE MERCADERIAS Y COMPRAS

OBJETIVOS	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
<p><i>I.</i> Garantizar que se procesan los materiales recibidos y la información relacionada con los mismos y que se ponen rápidamente a disposición de producción, almacenes u otros departamentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los planes y programas no se comunican a las actividades de recepción o no se identifica claramente cuando y donde se necesitan los materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Especificar en los planes y programas cuales son los materiales necesarios y cuando se necesitan. • Comunicar todos los planes y programas a recepción de mercancías. • Resumir las solicitudes de materiales y remitirlas periódicamente a recepción de mercancías.

<p>2. Documentar de manera completa y adecuada las mercancías recibidas y las devueltas</p>	<ul style="list-style-type: none">• La información sobre los materiales recibidos no se procesa con exactitud o de manera oportuna en el sistema de información.• Pérdida de informes de recepción o pérdida de registros de expediciones.	<ul style="list-style-type: none">• Mantener procedimientos para poner rápidamente al día los registros de inventarios.• Comparar las fechas de recepción e información de inventarios y realizar su seguimiento según corresponda.• Verificar periódicamente que en el sistema de información se incluyen documentos de recepción numerados.• Preenumerar los documentos e investigar los que falten
---	---	--

<p>3. Aceptar solo las mercancías que se hayan pedido adecuadamente</p> <p>4. Aceptar solo materiales que cumplan las especificaciones de los pedidos de compra.</p> <p>5. Salvaguardar las mercancías recibidas</p>	<ul style="list-style-type: none">• No se pone la información sobre pedidos de compra a disposición de las personas encargadas de la recepción de mercancías.• Falta de claridad de las especificaciones de los pedidos de compra.• Inadecuada seguridad física para las mercancías recibidas.	<ul style="list-style-type: none">• Comparar los materiales recibidos, incluyendo la verificación de cantidades, con los pedidos de compra debidamente aprobados. No aceptar los materiales que no hayan sido debidamente pedidos.• Mantener listas actualizadas de especificaciones para utilizarlas al inspeccionar y controlar las mercancías.• Verificar las especificaciones con el personal de compras u otro personal adecuado.• Mantener la seguridad física de las mercancías recibidas.• Separar las funciones de custodia y de mantenimiento de los registros.
--	--	---

<p>6. Pedir solamente mercancías que cubran las condiciones de calidad establecidas.</p> <p>7. Pagar precios adecuados</p> <p>8. Pedir las cantidades adecuadas en el momento oportuno o necesario</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El departamento de producción no especifica apropiadamente sus requerimientos. • Información sobre precios anticuada o incompleta • Información no disponible o inexacta sobre los niveles de existencias o las necesidades de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar las especificaciones existentes y corregirlas a través del personal técnico • Obtener periódicamente concurso de ofertas para cada adquisición. • Establecer los volúmenes de compras, mediante la determinación del consumo total de materiales similares, y combinar los pedidos para obtener el descuento por cantidad. • Revisar adecuadamente los pedidos de compra. • Mantener registros exactos del inventario. • Revisar adecuadamente los pedidos de compra.
--	--	--

<p>9. Registrar los pedidos de compra autorizados de manera completa y precisa</p> <p>10. Impedir el uso no autorizado de los pedidos de compra</p>	<ul style="list-style-type: none">• Posible pérdida de pedidos de compra.• Normas internas y procedimientos inadecuados para impedir un uso no autorizado	<ul style="list-style-type: none">• Preenumerar los pedidos de compra y realizar el seguimos de los mismos.• Preenumerar los pedidos de compra y realizar el seguimiento de los mismos.• Aprobar los pedidos de compra• Notificar a los suministradores cuál es el personal de la compañía autorizado para aprobar los pedidos de compra
---	--	---

GESTION DE LA ACTIVIDAD DE VENTAS

OBJETIVOS	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
<p><i>I.</i> Cubrir o superar eficientemente los objetivos de venta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de los clientes potenciales por parte del personal de ventas. • Falta de conocimiento de las características o ventajas de los productos por parte del personal de ventas. • Información incompleto o imprecisa sobre clientes • Deficiente rendimiento del personal de 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar por parte del personal de marketing al de ventas los resultados de las investigaciones de mercado. • Proporcionar formación para un buen conocimiento de los productos. • Contratar personal de venta cualificado y experimentado • Mantener un sistema de información sobre clientes completo, incluyendo nombre, dirección, número de teléfono, contacto, tamaño, ubicación, historial de pedidos anteriores. • Contratar personal de ventas

<p>2. Asegurar la salida de todos los pedidos de venta sin demoras en la entrega</p> <p>3. Diseñar las estrategias de marketing teniendo en cuenta los factores de competencia, legislativos, de entorno comercial y de otra índole que puedan influir en las actividades de marketing.</p> <p>4. Analizar las necesidades de productos del mercado, incluida la introducción de nuevos productos y la continuación, modificación o retiro de los productos existentes.</p>	<p>ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perdida de los pedidos de ventas. • Información inadecuada sobre los factores que pueden influir en la estrategia de marketing de la entidad. • Ausencia o inadecuada información relacionada con productos competidores o con nuevos productos potenciales. 	<p>cualificado y experimentado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar al personal de ventas y establecer áreas de venta de la manera más eficaz posible. • Preenumerar los pedidos de venta e investigar los documentos que falten. • Contratar personal de marketing con experiencia en el sector de la entidad. • Realizar investigaciones de mercado y supervisar y analizar las tendencias económicas, de los clientes y del sector. • Realizar las investigaciones de mercado, incluyendo la existencia de productos.
---	--	--

	<ul style="list-style-type: none">• Ausencia de demanda del producto • Ausencia de información sobre márgenes de beneficios y/o precios de venta.	<ul style="list-style-type: none">• Supervisar la tendencia de las ventas de los productos realizadas por la entidad y el sector.• Realizar investigación del mercado. • Comunicar las necesidades de información a contabilidad, al departamento de sistemas de información de gestión.• Supervisar los márgenes de beneficio y los precios de venta para encontrar señales de presiones de precios competitivos.
--	--	---

DIAGNOSTICO

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA

Buenas Costumbres, es una empresa familiar, fundada el 17 de septiembre del año 1967 por padre e hijos.

Es una Sociedad Anónima, integrada por tres socios, quienes se encuentran actualmente trabajando en la misma, cumpliendo determinadas funciones que se detallarán a continuación.

Buenas Costumbres es una empresa que funciona como confitería, bar y pizzería, destacando sus productos y servicios con alta calidad. Se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba en la ciudad de Córdoba, en zona centro, cuenta con una inserción apropiada en el mercado ya que está ubicada en una zona estratégica en cuanto a la masividad de personas que transitan por dicho lugar, lo que implica un aspecto favorable para la organización.

Al ser una empresa de prestación de servicios de bar-confitería, en un ambiente competitivo, ha fijado su estrategia de negocio dirigida a sus clientes, los cuales son el punto fundamental de su existencia. El nivel de atención y servicio hacia el cliente debe ser alto, por lo que se hace conciencia a los colaboradores para que asuman un compromiso para con la empresa.

Buenas Costumbres S.A una vez por semana es asistida por una persona encargada de efectuar los controles bromatológicos. Así también una vez por mes contratan a un Ingeniero Industrial quien asesora a los integrantes de la organización respecto a la Seguridad e Higiene Laboral, mediante charlas, capacitaciones entre otras.

ANALISIS DEL ENTORNO

A continuación se realizará una breve descripción del mercado gastronómico a nivel nacional y local.

Mercado gastronómico nacional

En la Argentina se encuentran actualmente un total de 37.845 locales dedicados a la gastronomía, dentro de los cuales 37.553 pertenecen a restaurantes y sólo 292 a locales de fast food. Los restaurantes emplean a un total de 111.775 empleados, mientras que los locales de fast food llegan a emplear 27.162, apreciándose claramente con este dato la mayor demanda de mano de obra por parte de este último. (En promedio fast food 20 – restaurantes 4).

Otro punto que se analizó fue la tasa de crecimiento anual, para lo cual se tomó la evolución entre los años 2005 y 2010, donde el sector en general creció un 23,7% por cada período transcurrido. Así mismo la rentabilidad neta promedio del sector en general fue entre un 10 y un 20%, destacándose los fast food en estaciones de servicios con un 37%, seguidos por los restaurantes con un 15% y por último los fast food tradicionales con un 10% de utilidad neta.

Desde el punto de vista del mercado y la demanda, los factores claves de éxito en un restaurante son la marca, la calidad de sus productos, la localización, la atención, el precio y la masa crítica de gente, mientras que en un local de fast food es clave fundamental la marca ante todo, la confiabilidad y la atención al cliente. Con respecto a cada sector podemos notar que los fast food se encuentran concentrado en pocas marcas y liderado por McDonalds, mientras que lo opuesto ocurre en los restaurantes siendo un sector muy atomizado sin líderes que se destaquen. En cuanto al tipo de clientes que posee cada concepto de negocio, los restaurantes son elegidos

tanto por turistas como por residentes del país, mientras que son en su mayoría residentes quienes concurren a un local de comidas rápidas.

Con respecto a la demanda se espera que el consumo siga creciendo favorecido por las actuales condiciones macroeconómicas, por el ingreso constante de turistas y por el desarrollo de nuevos mercados sobre todo en el interior del país.

Mercado gastronómico local

Reflejando los orígenes inmigratorios de la población de Córdoba-Capital, el sector gastronómico es variado y nutrido. Se puede encontrar cocina internacional, criolla, numerosos bares y cafés así como también locales de comida rápida.

Características del Mercado Gastronómico

- Mientras los bares permanecen abiertos la mayoría de horas del día, los restaurantes serán encontrados abiertos al mediodía y desde las 19 horas hasta entrada la nueva jornada. Es habitual dejar al personal que atiende las mesas una propina voluntaria, no obligatoria.
- En los locales con espectáculos públicos es habitual el cobro de un derecho de espectáculo o de asistencia.
- Son frecuentes los bares que brindan servicios de Internet.

RUTAS GASTRONÓMICAS EN LA CIUDAD

Ruta de los Shoppings

La ciudad de Córdoba cuenta numerosos centros comerciales o shoppings centers en todos ellos el turista encontrará una variada oferta gastronómica.

Ruta de Nueva Córdoba

Nueva Córdoba es uno de los barrios con mayor vida nocturna de la ciudad. Pueden recorrerse sus calles encontrando bares y restaurantes de última moda y

altamente concurridos por la juventud local y por los miles de estudiantes que forjan sus estudios en las prestigiosas universidades cordobesas.

Ruta de los barrios tradicionales

La vida urbana de Córdoba se ha estructurado históricamente en el Centro; sin embargo, desde siempre hubo barrios tradicionales que marcaron también el trajín cotidiano de los cordobeses: General Paz, Alta Córdoba, Maipú, Argüello, por mencionar algunos, portan interesantes testimonios de la historia, museos, parques, pintorescas avenidas, iglesias, instituciones y populares clubes deportivos. El sector gastronómico no es ajeno a esta riqueza cultural con locales de excelente nivel, atención personalizada de sus dueños y un ambiente ideal para compartir en familia y amigos.

Ruta del Cerro de las Rosas

El Cerro de las Rosas es un coqueto barrio residencial cuya historia data de 1928; desde entonces, en sus calles han proliferado negocios de modas siendo uno de los circuitos más generosos en cuanto a locales nocturnos, bares y restaurantes.

La arquitectura de las casas, el mirador en su Parque Autóctono, desde donde se aprecian bellas postales de la ciudad, la transitada avenida Rafael Nuñez, son atractivos colaterales para quienes se jactan de tener los paladares más exigentes.

Calles que concentran oferta gastronómica:

Ruta del Centro Histórico

La ciudad de Córdoba ha generado una extraordinaria combinación de modernidad y tradición que tiene su epicentro en el centro histórico, generoso en pobladas peatonales, bulliciosas avenidas y perlas de la historia que salpican la antigua traza diseñada por los fundadores, un escenario inolvidable para disfrutar tradicionales bares y cafés.

Calles que concentran oferta gastronómica:

- Duarte Quirós (entre Av. Maipú y Cañada)
- Obispo Trejo (entre Bv. San Juan y San Jerónimo)
- Bv. San Juan (entre Av. Maipú y Cañada)
- Av. Vélez Sarsfield (entre Bv. San Juan y Av. Colón)
- 9 de Julio (entre Cañada y Buenos Aires)
- Deán Funes (entre Cañada y Buenos Aires)

Ruta de La Cañada

Jalonada por puentes de piedra y aire romántico, La Cañada es para Córdoba es corazón de su mística urbana, el escenario de su imaginario popular, el hogar de sus personajes legendarios. Sus tipas amarillas marcan el camino de interesantes plazas gastronómicas que invitan al descanso.

Seguir el curso del río (la Cañada) entre Achával Rodríguez y Av, Colón.

<http://www.invitarte.com.ar/restaurantes.htm#centro>

http://www.cordoba.gov.ar/cordobaciudad/principal2/default.asp?ir=2_4_1

[Licenciado Fernando Arosio, para Gastrofranchising. www.gastrofranchising.com/](http://www.gastrofranchising.com/)

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

La empresa Buenas Costumbres S.A brinda servicios de bar-confitería y pizzería. Los tres servicios funcionan en el mismo lugar físico, donde allí se elaboran cada uno de los productos para satisfacer las necesidades del cliente en forma inmediata y con excelente calidad, tanto en el servicio como en el rubro gastronómico.

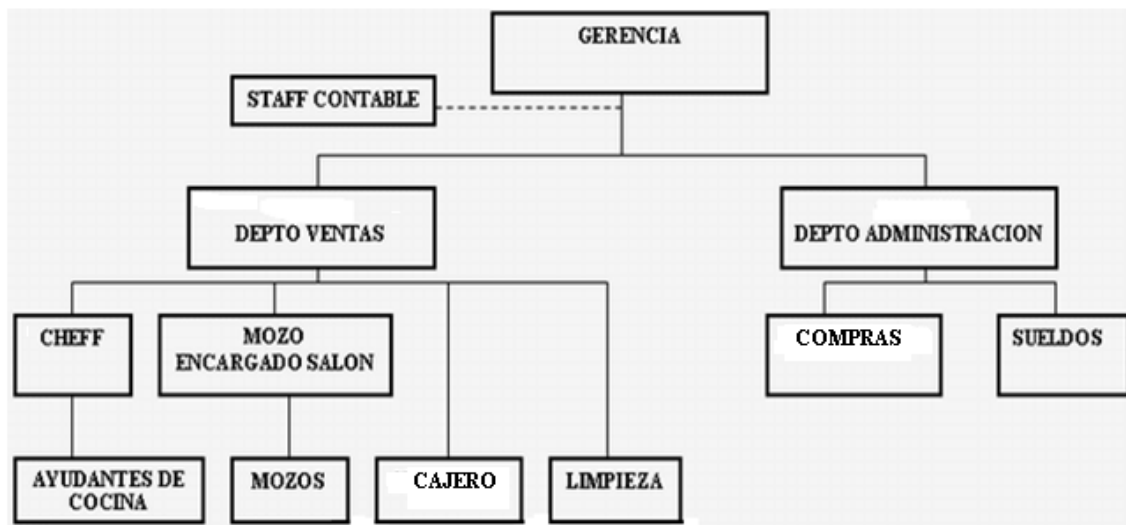
El cliente se encuentra satisfecho y disfrutando de un lugar acogedor, con la posibilidad de elegir situarse en un lugar cerrado o abierto, lo cual dependerá del factor climático y de lo que desee la persona. El salón (interno) tiene una capacidad de 150 personas y de 150 personas para disfrutar de un almuerzo con amigos al aire libre (salón externo).

Una vez que el cliente ingresa a Buenas Costumbres, inmediatamente es recibido por el camarero quien le hará la entrega de la carta para que elija lo que desee servirse. Luego de que el cliente realiza su pedido, el mozo se dirige hacia la barra (la cual está conectada con el sector cocina) le entrega el pedido, y el área de barra se encarga de transmitírselo a la cocina. La cocina le hace entrega del pedido a la barra, y ésta última al camarero para que él mismo se dirija hacia la mesa y el cliente pueda disfrutar de su pedido.

El cliente solicita al mozo la factura por lo consumido y éste se dirige hacia la caja para que le emitan el correspondiente comprobante. Dicho documento será entregado al cliente y este como contrapartida hará entrega del dinero.

El mozo realiza la cobranza e inmediatamente es dirigido a la caja para hacer entrega de lo recibido. No existe ningún recibo de caja que respalde la entrega que hace el camarero a la persona que se encuentra en la caja.

ESTRUCTURA FORMAL DE LA ORGANIZACIÓN: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia

DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES

Funciones gerente general

- Desarrolla actividades específicas de presupuesto para los departamentos del establecimiento.
- Supervisa los presupuestos para controlar los gastos.
- Sirve de contacto para las actividades que tiene relación con el área de mercadotecnia y publicidad.
- Supervisa horarios.
- Provee de información que solicita el asesor contable, tales como pagos, impuestos y estados financieros.
- Revisa el reporte de todas las operaciones con los departamentos inferiores.
- Revisa las hojas de función con el chef.
- Regula conductas para corregir errores en el área operativa.
- Asigna y maneja la distribución del efectivo.
- Delega y asigna diversas tareas.

-Audita documentos para asegurarse de que las actividades financieras hayan sido pagadas.

-Sirve de contacto para diversas autoridades (privados como públicos).

-Da el visto bueno a todos los detalles de comida y montaje junto con el chef.

-Revisa reportes del departamento de compra.

-Revisa el uniforme del personal.

-Está dispuesto para proveer asistencia en horarios de mucho trabajo.

Funciones de Staff Contable

-Recepciona la totalidad de la documentación que se genera y recibe la empresa, facturas de ventas mensuales, recibos y facturas de proveedores.

-Se encarga de toda la parte impositiva del restaurante, Declaraciones Juradas mensuales y anuales.

-Archiva los estatutos, inscripciones en los diferentes tributos y demás documentación relevante para la empresa.

-Realiza la liquidación de los haberes del personal con la información suministrada de la administración.

Funciones del Departamento de ventas

Chef o Jefe de Cocina

Funciones generales:

-Dirigir la preparación de alimentos tanto corrientes como especiales.

Funciones específicas:

-Conocer los diferentes tipos de montaje del salón.

-Aplicar procedimientos para una mejor rotación de inventarios en la cocina.

-Mantenerse en constante comunicación con el gerente para conocer las variaciones de la materia prima.

- Inspeccionar porciones, guarniciones, limpieza y decoración de los platos.
- Revisar, analizar y autorizar las requisiciones de alimentos que se solicitan al almacén.
- Supervisar la aplicación de normas sanitarias y medidas de seguridad.
- Analizar periódicamente los costos reales de cocina.
- Elaborar los menús para la alimentación de los empleados.
- Supervisar la calidad y limpieza de los alimentos en general.

Ayudante de Cocina

Funciones Específicas:

- Preparación de alimentos establecidos en la carta.
- Revisar diariamente los cuartos fríos, refrigeradores y salsa del día anterior que se encuentren en buen estado para ser usados durante el día.
- Elaborar la comida del personal.
- Verificar el estado de los alimentos en forma diaria.
- Solicitar materia prima al almacén con la previa autorización del Chef.

Jefe de Mozos

- Entrenar a los mozos.
 - Diseñar áreas de trabajo y rutinas a los mozos.
 - Proporcionar suministros y artículos de limpieza al personal a su cargo.
 - Asignar turnos de trabajo, tomar lista de asistencia y elaborar reportes del personal.
 - Supervisar el trabajo de los mozos.
 - Tener bajo su responsabilidad parte del equipo del departamento (aspiradoras, escaleras, etc.).
 - Colaborar en el levantamiento de inventarios.
-

- Solicitar insumos y materiales al almacén.
- Supervisar el lavado, pulido, sellado, encerado de pisos.
- Programar horarios de tirado de basura.
- Vigila que la zona de concentración de basura se encuentre limpia.

Mozos

Funciones Generales:

Atender las solicitudes de los clientes y servir alimentos y bebidas.

Funciones Específicas:

- Tener conocimiento de los platillos del menú, así como el tiempo de elaboración y los ingredientes en los cuales están preparados.
- Sugerir al cliente aperitivos, cócteles, y bebidas después de la cena.
- Sugerir alguna ensalada o especialidad de la casa.
- Conocer y aplicar el sistema para elaborar las ordenes.
- Presentar la comanda a los cocineros para que salga el plato.
- Servir los alimentos en la mesa.
- Conocer y aplicar los diferentes tipos de servicio utilizados en la mesa.
- Recoger los platos sucios.
- Presentar al cliente la cuenta para que se efectúe su pago.
- Asistir al cliente al momento de retirarse del restaurante.
- Observar que los clientes no olviden ningún objeto y hacer su respectiva devolución.
- Hacer limpieza de las mesas, ceniceros, etc.
- Hacer el adecuado montaje de las mesas.
- Conocer el correcto manejo de la loza y cristalería para evitar quebrarlos.

-Es responsable de surtir todo lo necesario para el servicio: sal, azúcar, salsas, cubiertos, servilletas, etc.

Cajero

- Recibir los pagos de los clientes.
- Procesar los pagos con las tarjetas de débito/crédito apropiadamente.
- Entregar el cambio correcto cuando sea necesario.
- Hacer la conciliación del total de los pagos con el total de las ventas.
- Contestar el teléfono.
- Ayudar a los meseros con sus responsabilidades si es necesario.
- Responsabilidades adicionales asignadas o solicitadas por el gerente.

Empleados de Limpieza

- Limpieza de mobiliario y tapicería.
- Pulido y cristalizado de superficies.
- Limpieza de paredes, techos y cristales.
- Limpieza de las rejillas del aire acondicionado.
- Colgar y descolgar cortinas.
- Limpieza y mantenimiento de los pisos del salón y la cocina.
- Lavado de vajilla, cubiertos, cristalería y demás utensilios de cocina.

Funciones del Departamento de Administración

Compras

- Cursar pedidos.
- Obtener ofertas.
- Buscar los mejores proveedores.
- Buscar los mejores o nuevos productos.

-El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado.

Sueldos

-Persona responsable de mantener actualizados los datos personales y familiares del personal.

-Supervisa la asistencia de los empleados.

-Remite toda la información y documentación del personal al asesor contable para la posterior liquidación de los respectivos haberes.

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES REALES DE CADA DEPARTAMENTO

ASESOR CONTABLE

La documentación respaldatoria de cada operación, así como las inscripciones, estatutos, declaraciones juradas son entregadas al Asesor Contable. En la empresa no existe ningún tipo de documentación.

El Asesor Contable es quien se encarga de realizar las liquidaciones de impuestos y de archivar las declaraciones juradas de impuestos mensuales y anuales que se han presentado. En el estudio contable se encuentra las facturas de ventas mensuales, las facturas de compras, estatutos, inscripciones y toda documentación relevante para la empresa.

AREA ADMINISTRATIVA

La operación administrativa consiste solo en realizar el arqueo de caja en forma diaria y la confección de una planilla mensual a los fines de verificar el ingreso y egreso de dinero y obtener un resultado mensual.

Al iniciar el día la persona que se encuentra en la caja posee un determinado monto fijo de \$3.000 (por cada turno) con el fin de disponer de cambio (al momento de realizar las cobranzas) y para efectuar pago a proveedores.

Al finalizar el turno el quien se retira del mismo se encarga de realizar el recuento físico de los valores, el cual será asentado en una planilla.

Al cabo del día el administrador se encarga de confeccionar un arqueo de caja, integrando ambos turnos con el objetivo de plasmarlo en una planilla, la que será necesaria para obtener el resultado mensual.

AREA COMPRAS:

A continuación se detallará las actividades de dicha área:

- 1) La empresa trabaja con cuarenta proveedores aproximadamente, éstos les proveen la materia prima para la elaboración de los productos.
- 2) Los pedidos se efectúan en su gran mayoría tres veces por semana, dependiendo del producto del que se trate, y los proveedores asisten personalmente a la empresa a solicitar los productos necesarios para su posterior suministro.
- 3) La persona encargada de efectuar las compras, será aquella persona que se encuentre a cargo del turno, no se emite ordenes de compra y al mismo tiempo no requiere de ningún tipo de autorización para la misma.
- 4) Las mercaderías recepcionadas está a cargo de la misma persona que emite el pedido.
- 5) El pago a proveedores está a cargo de la misma persona que realiza el pedido y que recibe la mercadería.

- 6) Los pagos son realizados en efectivo, en forma semanal, quincenal, y solo con uno de ellos trabajan en cuenta corriente a 30 días.

AREA VENTAS:

A continuación se detallará las actividades de dicha área:

- 1) El sector de ventas se divide en 2 áreas: Mozos - Caja
- 2) Los mozos son encargados de la atención al cliente, quien le hará la entrega de la carta para que elija lo que desee servirse.
- 3) El cliente solicita al mozo la factura por lo consumido y éste se dirige hacia la caja para que le emitan el correspondiente comprobante. Dicho documento será entregado al cliente y este como contrapartida hará entrega del dinero.
- 4) El sector Caja recibe los fondos por parte de los mozos inmediatamente luego de realizar la cobranza al cliente.
- 5) No existe ningún recibo de caja que respalde la entrega que le hace el camarero a la persona que se encuentra en la caja.
- 6) La forma de pago que ofrece Buenas Costumbres a los clientes es en efectivo, Tarjeta de Débito y Tarjeta de Crédito, no ofrecen cuentas corrientes.

EMPLEADOS DEL SALON

Buenas Costumbres S.A está integrada por 36 (treinta y seis) empleados, los cuales están divididos en diferentes áreas de la misma.

En el sector de cocina se encuentran trabajando seis personas, entre los 2 turnos.

el sector de barra, es la que se encarga de realizar los pedidos, entregar a los camareros los mismos hay doce personas, seis por cada turno.

Los camareros que actualmente se encuentran trabajando son dieciocho, quienes realizan turnos rotativos. A su vez, existen seis empleados temporales, no contratados de acuerdo a las normas legales vigentes, que se encargan de cubrir los francos del personal permanente, o son solicitados cuando la empresa considera que el personal estable es insuficiente para atender los requerimientos de la demanda; sobre todo en temporada alta. Esta situación representa un riesgo de la empresa ante el ministerio de trabajo.

El sector de barra, es el que se encarga de realizar los pedidos y entregarlos a los camareros; en este sector se encuentran trabajando doce personas, seis por cada turno.

La relación que existe entre los empleados de Buenas Costumbres es satisfactoria, con un clima laboral positivo lo cual permite que la labor diaria y la atención hacia los clientes se desempeñada en forma óptima.

Respecto a la remuneración de los empleados de Buenas Costumbres, cabe aclarar, que el sueldo es percibido en efectivo, lo que significa que no se encuentran bancarizados. Los mismos están regulados por el Sindicato de Pasteleros bajo el Convenio Colectivo de Trabajo N° 146/90. Cada uno de ellos posee el correspondiente carnet sanitario.

ASPECTOS FISCALES

Buenas Costumbres se encuentra inscrita en los siguientes impuestos nacionales, provinciales y municipales. Su ejercicio contable es de enero a diciembre de cada año.

IMPUESTO	FRECUENCIA DE PAGO
I.V.A	MENSUAL
INGRESOS BRUTOS	MENSUAL
TASA COMERCIO E INDUSTRIA	MENSUAL
SINDICATO PASTELEROS	MENSUAL
GANANCIA MIN PRESUNTA	ANUAL
GANANCIA SOCIEDADES	ANUAL

Fuente: Elaboración propia

ANALISIS ESTRATEGICO DE BUENAS COSTUMBRES S.A.

Es menester analizar las estrategias que utiliza Buenas Costumbres para brindar un excelente servicio de calidad y eficiencia a sus clientes:

- Satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes.
- Ofrecer el mejor servicio en un ambiente cálido y confortable.
- Lograr el mejor ambiente laboral con el fin de lograr un excelente trabajo en equipo.

Valores de la Organización

- El cliente es lo primero.
- Excelencia a través del mejoramiento continuo.
- Sentido de pertenencia a la organización.
- Respeto mutuo.
- Trabajo en equipo
- Los errores serán tomados como oportunidad de mejoramiento
- Conducta ética responsable.

- Desarrollo de habilidades de liderazgo.
- Respetar a los empleados.

Misión

Contribuir con el progreso del municipio de Córdoba, generando oportunidades de trabajo basados en la filosofía del negocio. Proveyendo servicios de gastronomía de una forma apropiada.

Generar seguridad económica y social para nuestros empleados en respuesta de cada una de las áreas, lo cual permite alcanzar la satisfacción de nuestros clientes.

Visión

Ser el mejor, capaz de desarrollar en cada uno de nuestros colaboradores; su capacidad creativa a favor del cliente. Tener un nivel de vida mejor para todos los colaboradores en beneficio de la organización.

Lograr una empresa altamente productiva, innovadora, competitiva y dedicada para la satisfacción plena de nuestros clientes.

ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA BUENAS COSTUMBRES S.A.

El análisis FODA, es una herramienta analítica que sistematiza la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, lo que permite definir la capacidad competitiva. Este análisis combina el interior de la empresa (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas).

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precios accesibles de los productos y servicios que ofrecen respecto a su competencia. • Ubicación estratégica de la empresa • Excelente calidad en los productos y servicios • Las ventas en efectivo representan prácticamente el 100%. • Larga trayectoria en el ramo. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores suministran productos de excelente calidad. • Mejora en la calidad de las materias primas • Elevado número de proveedores. <p>El sector gastronómico en Córdoba ha generado ventas por 19.05 billones de pesos aproximadamente durante los últimos 4 años; así mismo estas ventas han presentado un crecimiento sostenido de 6.06% en los últimos cinco años.</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen distintas tareas realizadas por una misma persona • El personal no tiene una determinación concreta de sus actividades. • Desaprovechamiento del sistema “Mr Comanda” • No emiten ordenes de compra • No se emiten ordenes de pago • No existe documentación interna • No se registran todas las operaciones 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vulnerabilidad ante nuevos competidores. • Mayor afluencia de locales de comida rápida. • Elevada inflación en los rubros alimentos y bebidas. • Tendencia sostenida de disminución del consumo en general.

METODOLOGIAS

Metodologías

Para el presente proyecto se aplicó el tipo de investigación descriptivo analítico, el cual se ajustó a las necesidades, por lo que se limitó a conocer y estudiar los procedimientos, políticas, y técnicas que aporten una seguridad razonable y así alcanzar los objetivos de la empresa. Con la colaboración de los sujetos objeto de observación, interactuando en los períodos de sus labores, se llevó a cabo cuestionarios y entrevistas directas para obtener información de las diversas actividades.

Tipo de investigación

Se realizó una investigación de tipo descriptivo analítico, puesto que se analizaron las políticas y procedimientos más adecuados que proporcionan una seguridad razonable para la obtención de las metas organizacionales; aplicado a través de la revisión física y observación de las actividades diversas, interactuando con los sujetos de la investigación.

Sujetos de la investigación

Los sujetos de investigación para el presente análisis que fueron objeto de estudio es el personal que tiene relación directa con los procesos de la empresa, colaborando de tal manera con el estudio que se desarrolla y que se detallan a continuación:

- a) Gerente general.
- b) Asistente de gerencia.
- c) Asesor Contable-Administrativo
- d) Encargado de restaurante y cocina

Instrumentos

Los instrumentos aplicados en el proyecto fueron el cuestionario y la entrevista.

a) Cuestionario

Es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. En la elaboración de un cuestionario es necesario tener claros los objetivos y las hipótesis o preguntas de investigación que impulsan a diseñar el cuestionario.

b) Entrevistas

Es una técnica que consiste en recoger o recopilar información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador y entrevistado.

Los entrevistados ven el cuestionario e interactúan frente a frente con el entrevistador, este puede realizar preguntas extensas, complejas y variadas.

En el presente proyecto se limitó a entrevistar a las personas involucradas en el proceso y desarrollo de la empresa, el objetivo que se alcanzó fue de conocer de manera directa el sentimiento de cada uno de las personas, y así poder obtener la información precisa.

c) Observación

Durante el desarrollo del proyecto se interactuó directamente con el personal de la empresa para conocer el cumplimiento de las políticas y así mismo, se determinó que éstas no estaban por escrito. De igual manera se observaron los distintos procedimientos que integran las operaciones de la organización, con el

propósito de conocer específicamente la metodología de trabajo respecto de las actividades de inventarios, ingresos (ventas), pagos (compras) y del personal.

d) Relevamiento de la documentación pertinente

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

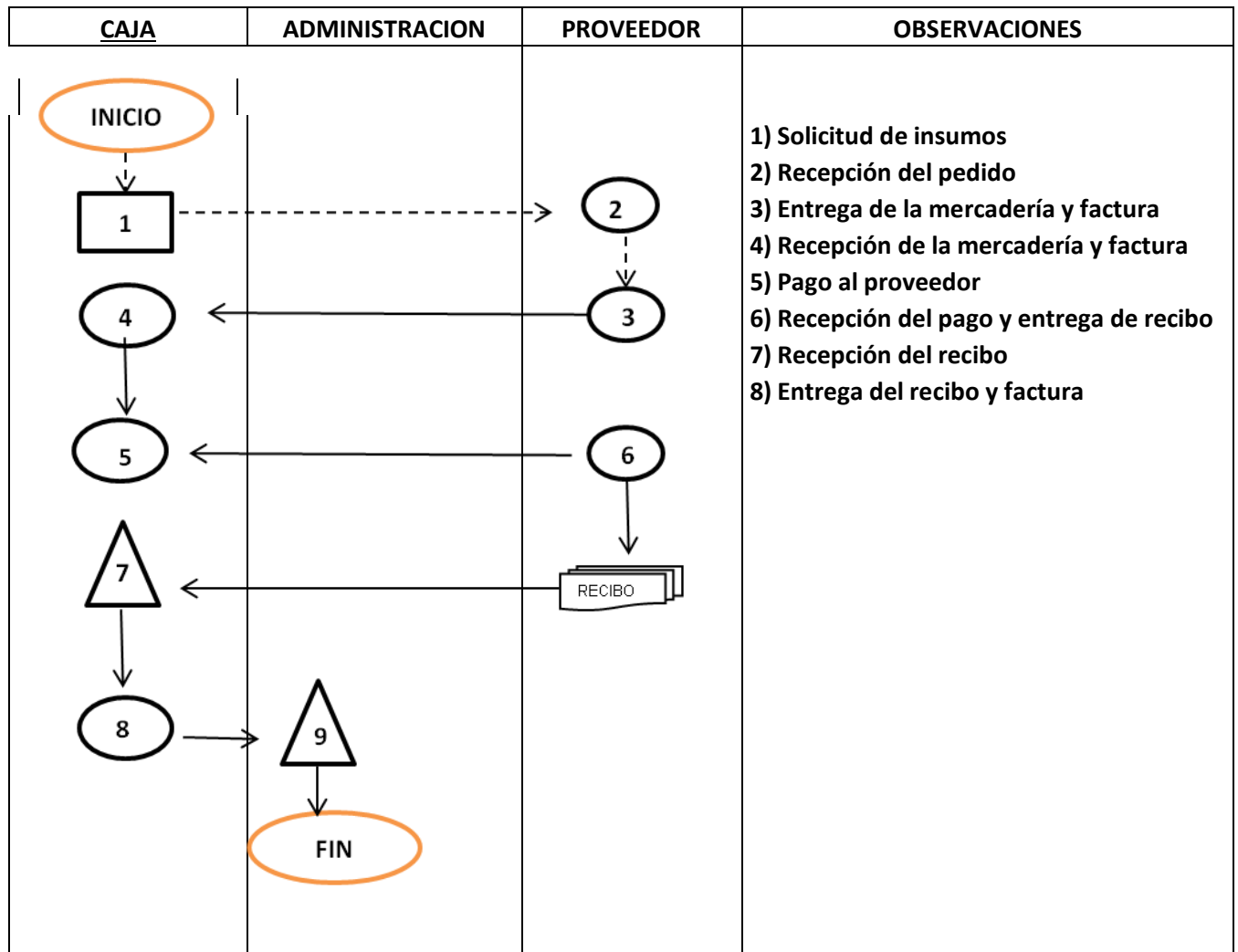
e) Flujogramas/cursogramas

Es una representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones que pertenecen a las diferentes áreas de la organización, a través de símbolos convencionales. Constituye una herramienta moderna y eficaz para relevar y evaluar en forma preliminar, las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización.

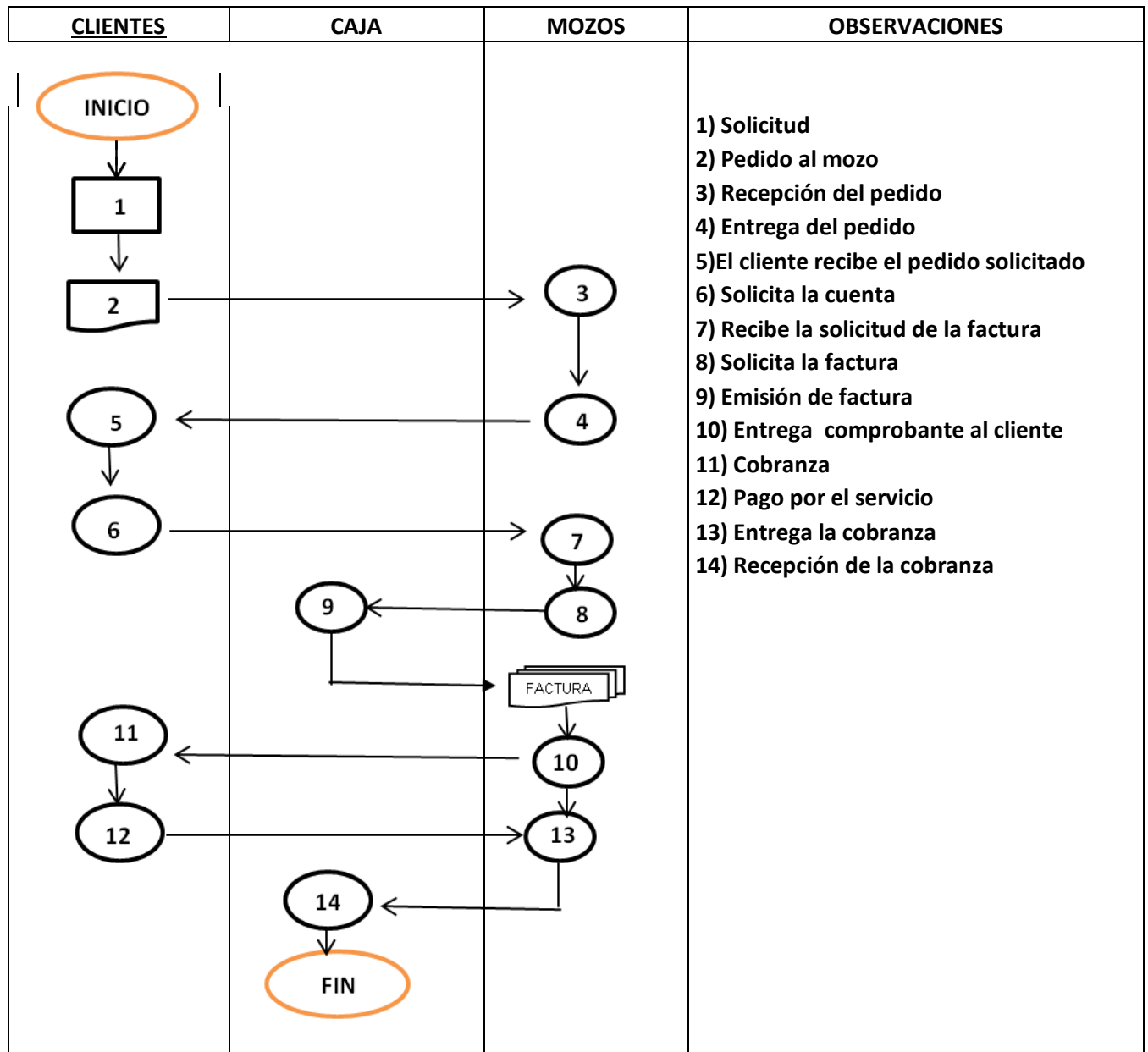
Al observar los cursogramas, se puede establecer la adecuada secuencia del proceso principal y de todas sus ramificaciones. Permite seguir con sencillez el flujo del procedimiento y detectar omisiones, superposiciones y reiteraciones

DESARROLLO

FLUJOGRAMA SECTOR COMPRAS



FLUJOGRAMA SECTOR VENTAS



RESULTADOS Y ANALISIS DE INVESTIGACION

ANALISIS DESCRIPTIVO DE LOS SECTORES COMPRAS-PAGOS; VENTAS-COBROS; INVENTARIOS Y PERSONAL

A continuación se realizará de manera breve una descripción de los sectores analizados, para luego arribar a resultados, análisis de investigación, propuestas y conclusiones.

Sector Compras - Pagos

La empresa Buenas Costumbres SA posee un software denominado “Mr Comanda”, el cual contiene el módulo compras para ingresar todos los pedidos pero no es utilizado. Al mismo tiempo cabe aclarar, que esta empresa no utiliza documentación interna.

Quien se encarga de efectuar las compras, será aquella persona que se encuentre a cargo del turno, sin emitir ordenes de compra y al mismo tiempo no requiere de ningún tipo de autorización para la misma. La empresa trabaja con cuarenta proveedores aproximadamente, éstos les proveen la materia prima para la elaboración de los productos. Los proveedores con los que trabaja la empresa pertenecen al mercado local.

Los pedidos se hacen en su gran mayoría tres veces por semana, dependiendo del producto del que se trate, y los proveedores asisten personalmente a la empresa a solicitar los productos necesarios y para su posterior suministro.

Las mercaderías recepcionadas está a cargo de la misma persona que emite el pedido.

La empresa Buenas Costumbres S.A al momento de seleccionar un proveedor, principalmente se enfocan en la calidad y las necesidades de los clientes, a igualdad

de calidad destacan el menor precio y ese será el proveedor elegido. De todas maneras la empresa tiene una cartera de proveedores fija, con los cuales poseen una relación favorable, ya que ambas partes cumplen con lo pactado.

El pago a proveedores está a cargo de la misma persona que realiza el pedido y que recibe la mercadería. Los pagos son realizados en efectivo, en forma semanal, quincenal, y solo con uno de ellos trabajan en cuenta corriente a 30 días. Buenas Costumbres opera con una sola entidad financiera, solo con el objetivo de depositar los cupones de tarjeta de crédito y tarjeta de debito.

Sector Ventas – Cobros

El sector de ventas se divide en 2 áreas: Por un lado se encuentran los mozos que se encargan de la atención al cliente, a su vez ellos realizan las cobranzas para ser entregadas en forma inmediata a la Caja. Y por otro lado el sector Caja quien se encargará de recibir las cobranzas en forma permanente.

Cabe aclarar, que en el sector Caja, tienen un monto de \$3000(por cada turno), el cual es utilizado a los fines de gastos imprevistos y disponer de cambio.

Los arqueos de caja son realizados al finalizar cada turno, y al inicio del día siguiente uno de los socios es el que controla los 3 arqueos. El cierre mensual se hace por medio de una planilla en Excel, diseñado por 3 columnas, ingresos, egresos y saldo, allí asientan en forma diaria cada uno de estos ítems y se realiza el cálculo para determinar el resultado del mes.

El sector Ventas, tiene un sistema de registración, pero es importante destacar que no todas las ventas son registradas.

La forma de pago que ofrece Buenas Costumbres a los clientes es en efectivo, Tarjeta de Debito y Tarjeta de Crédito, no ofrecen cuentas corrientes.

Las ventas en efectivo representan el 92%, y el resto en tarjeta de crédito y debito.

Los comprobantes que emiten al realizar una venta son Ticket fiscales, no fiscales, factura A o B.

El precio de los productos es subjetivo, ya que no consideran en su totalidad los costos, sino que evalúan la competencia, y lo que buscan es tener precios accesibles en relación a su competencia. De esta manera Buenas Costumbres trabaja con excelente calidad en los productos y servicios que ofrece, y se enfoca en que los mismos no se alteren en forma abrupta en cuanto a los precios.

Es importante resaltar que el auge de las ventas es principalmente en los meses de noviembre-diciembre y enero, siendo el factor climatológico un gran condicionante. Y decrece notablemente en los meses de mayo y junio.

Sector Inventarios

La persona encargada de realizar las compras, no tiene un procedimiento determinado. Por otro lado no existe ninguna empleado que se encargue del recuento físico de la mercadería; esta terea es realizada cuando el Asesor Contable de la firma lo requiere por algún motivo particular.

Sector empleados del salón

Los empleados cobran su remuneración mensual en efectivo. No todos los empleados están regulados por la ley de contrato de trabajo.

DEBILIDADES VS RIESGOS

Las debilidades detectadas en cada sector están ligadas a un riesgo específico como se detalla a continuación:

Sector Compras-Pagos

DEBILIDADES	RIESGOS ASOCIADOS
No hay segregación de funciones	Fraude por superponer tareas relevantes en una sola persona. Malversaciones de fondos.
No registración de ciertas operaciones	Falta de documentación o información
No se utiliza documentación interna para realizar operaciones de compra	Falta de claridad en el pedido

Sector Ventas-Cobros

DEBILIDADES	RIESGOS ASOCIADOS
No hay segregación de funciones	Fraude. Malversaciones de fondos.
Omisión de registro de operaciones.	Falta de documentación o información
No existe control del despacho de las mercaderías	Calidad del servicio se ve afectada.

Sector Inventarios

DEBILIDADES	RIESGOS ASOCIADOS
No hay control de stock	Faltante de mercadería - Hurto
No se registra la mercadería recibida	Perdida de informes de recepción. Falta de inventario

Sector Empleados del Salón

DEBILIDADES	RIESGOS ASOCIADOS
No todos los empleados se encuentran trabajando en términos legales	Multas del Ministerio de Trabajo, juicios laborales

ANALISIS DESCRIPTIVO A NIVEL GLOBAL

La observación es una técnica indispensable, que permite conocer la forma de operación real de la empresa en lo referente al manejo de las áreas analizadas como:

compras, ventas, recursos humanos (laboral) e inventarios. A continuación se analiza de forma general la incidencia de los resultados obtenidos en la evaluación realizada al control interno de la empresa.

Las funciones para el área de ventas, cobranzas, cuentas por pagar se centralizan en la persona que se encuentra en el sector de Caja. No se debe de centralizar todo un proceso en una sola persona. Cada responsable debe de trabajar independientemente y nunca realizar todo un proceso.

Cuando se realiza un pago de un cliente, el depósito bancario, el reporte de ingresos realizados al día, es realizado por parte del administrador, y este depositado en la entidad bancaria 5 días después, acumulando los depósitos de varios días. Una documentación adecuada es esencial para lograr un control interno efectivo. Los documentos proporcionan evidencia de que han sucedido ciertas transacciones.

Así mismo se observó que existen ingresos por ventas no facturadas. Estas se originan por tres razones:

- a. Al turista extranjero no le interesa la factura y por lo tanto no la exige.
- b. Al turista nacional, que por dedicarse al descanso a la hora de la salida, por las prisas de partir, no solicita el comprobante al efectuar el pago.
- c. Se originan también por los servicios de alimentación, ya que como en algunas empresas donde laboran no pueden reclamar el valor, entonces por esa razón no solicitan la factura correspondiente.

En cuanto a la administración se debe de contar con una estructura organizacional adecuada, así como crear manuales de procedimientos, registros y controles de las compras, así como la contratación de personal de acuerdo a la Ley de Contrato de Trabajo.

No existen recibos de caja, ya que estos son documentos de suma importancia para documentar los ingresos del día y que respaldan cada factura emitida o efectivo recibido. Por lo que el documento que sirve para cotejar la factura o el efectivo que no está respaldado por la misma, es la comanda las cuales deben estar debidamente numeradas, correlativamente, y proporcionan una base apropiada para fijar responsabilidades de cobro. La correlatividad garantiza que todas las transacciones se registren y que ninguna transacción se registre más de una vez, los recibos anulados deberán ser conservados.

Los procedimientos de documentación proveen una rápida facturación al cliente, el encargado del área debe llevar un control efectivo sobre la correlatividad de los documentos. Los procedimientos de control deben ejercer la seguridad de que la documentación de recepción del efectivo se elabore en el momento en que es recibido, generando reportes como recibo de caja, reporte de ingresos.

Las compras son efectuadas por la persona que se encuentra en el sector de Caja. Muchos de los productos perecederos para la cocina y otros productos para el restaurante (como los insumos de limpieza), se adquieren en comercios minoristas de la zona y muchas veces, estas compras no están respaldadas por el comprobante legal correspondiente. Este hecho provoca que en los registros contables se refleje un rubro de gastos no deducibles.

En el área de inventarios se determinó que no existe un procedimiento específico para llevar a cabo el conteo de las existencias, este se hace cuando es necesario o cuando la firma de contabilidad lo exige al administrador o bien cuando la misma firma lo efectúa de forma sorpresiva. Respecto al área laboral o de recursos humanos se determinó que no existen contratos de trabajo debidamente autorizados

por el Ministerio de Trabajo, por lo que es necesario se implemente lo antes posible, para evitar riesgos de infracciones de parte de las autoridades.

Asimismo no se tiene perfiles de puestos específicos, por lo que las instrucciones son manejadas de manera verbal.

Resultados de la investigación

1) El control deficiente en el manejo de ingresos, ya que no existen recibos pre numerados para un control eficiente, este se documenta únicamente con la emisión de la factura. Así mismo hay ventas no facturadas lo cual puede significar un riesgo para la empresa, lo que significaría el pago de las multas correspondientes.

2) Los cobros recibidos no son depositados el mismo día, por lo que hay un tiempo de 4 o 5 días de demora en su manejo; de igual manera sucede con los cobros con tarjeta de crédito. Esto implica un grado de riesgo porque al momento de efectuar los depósitos se han acumulado y por lo tanto su liquidez disminuye.

3) Se observó que se utilizan cuenta bancaria para depositar los ingresos, los mismos son manejados por el administrador.

4) Las conciliaciones bancarias son realizadas por la firma de contabilidad contratada, el método que utilizan para revisar los saldos bancarios son los extractos bancarios, estos son entregados con toda la documentación por el administrador cuando el asistente de contabilidad se presenta a revisar los documentos al inicio del mes.

Se determinó que en algunos meses el administrador no entrega los depósitos correspondientes, por lo que se le solicitan para poder conciliar y cotejar el ingreso de las facturas emitidas debido a que no se tienen recibos de caja. Así mismo en ocasiones no envían los cupones correspondientes a los cobros por tarjeta de crédito.

5) La empresa no posee integraciones por antigüedad de saldos, debido a que los cobros son al momento de prestar el servicio.

6) Se comprobó que no se manejan reportes de cobros o de ingresos con periodicidad, esto no permite observar cual es la situación real en este rubro.

7) Se observó que al no manejar recibos de caja como comprobante de pago y como documento que indique la recepción del dinero por parte de la empresa, los depósitos realizados no se dejan adjuntos a las copias de las facturas emitidas, para que amparen la operación.

8) Los inventarios no se realizan con periodicidad, por lo tanto no se tiene un informe de las existencias a cierta fecha.

9) Las compras de productos perecederos en un buen número no son respaldadas por la factura que es el documento legal, debido a que se realizan en plaza.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS METODOLOGICOS

Entrevistas:

Para determinar el nivel de conocimiento y responsabilidad respecto al uso correcto de control interno de las cuentas por parte de los colaboradores, se realizaron entrevistas.

a) En estas entrevistas que se realizaron se observó que no existen estructuras organizacionales por escrito, sin embargo se pudo determinar que sí existen verbalmente.

b) Se observó que el Administrador de la empresa concentra la ejecución de varias actividades y esto contraviene al principio de la segregación de funciones.

c) No se tienen procedimientos, ni políticas por escrito contables y administrativas, de acuerdo a las diferentes entrevistas con el administrador, así como a las personas de la firma encargada de los registros contables lo que provoca que no brinde seguridad razonable.

Observaciones:

Durante el desarrollo del estudio se llevó a cabo visitas durante los fines de semana a la empresa, con lo que se pudo observar el desarrollo de las diferentes actividades de las personas que colaboraron con el desarrollo del mismo. Asimismo en compañía del contador encargado de la contabilidad, se hizo arqueos sorpresivos para determinar la funcionabilidad de la persona encargada de los valores, como lo es el Administrador.

a) En estas visitas realizadas principalmente al administrador, se determinó que maneja sus controles actuales con un grado alto de seguimiento, lo cual permite pensar que al establecer nuevas herramientas de controles y procedimientos será de gran apoyo dicho seguimiento.

b) Se observó que la firma de contabilidad maneja de manera profesional la información que le proporciona el administrador así como la documentación, a excepción de los documentos que en ciertas ocasiones no es entregada a tiempo.

c) De las pruebas y procedimientos actuales seleccionados se determinó que en el área de ingresos todos estos son depositados íntegramente, pero con el inconveniente que los depósitos se efectúan con varios días de atraso.

Ingresos:

Al analizar los resultados obtenidos en los diferentes métodos de investigación aplicados, se observaron las siguientes debilidades:

- a) Los depósitos se realizan con varios días de atraso, y quien los realiza es el administrador, corriendo el riesgo de ser objeto de una contingencia durante el trayecto.
- b) La empresa no cuenta con procedimientos formales sobre los ingresos recibidos de clientes.
- c) Es la misma persona quien emite las facturas, quien cobra y realiza las boletas de comandas.
- d) Se realizan conciliaciones bancarias periódicas por parte del contador, pero es difícil en oportunidades conciliar debido a que algunas boletas de depósito no se reciben a tiempo.

ANALISIS GENERAL

Con relación al control interno en el área legal administrativa y así mismo del área tributaria, se detectó que existen debilidades que en determinado momento se pueden convertir en contingencias de alto impacto, tales como:

- 1) Carencia de contratos de trabajo para los empleados en general.
- 2) No se cuenta con contrato de personal para aquellos empleados que trabajan en forma temporal.
- 3) Los inventarios no cuenta con el control adecuado.
- 4) Muchos de los gastos registrados no se encuentran respaldados con la documentación legal adecuada.

CARTA DE CONTROL INTERNO

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

OBSERVACION/DEBILIDAD	IMPLICANCIA	RECOMENDACIÓN A LA GERENCIA
Se determinó la inexistencia de un manual de normas y políticas.	Imposibilita identificar en forma adecuada las funciones del personal y no permite asignar claramente las responsabilidades entre los diferentes sectores.	Se recomienda elaborar manuales de políticas procedimientos que permitan un control adecuado, con el objeto de mejorar en los procedimientos en inventarios, área laboral así como en los ingresos y egresos de efectivo. (Para elaborar manuales se recomienda contratar a un especialista. Realizar modificación al Organigrama de la entidad.
En el área de cobros se observó que no se confeccionan recibos de caja.	De este modo no queda documentada la entrega de efectivo al cajero, lo que podría provocar algún tipo de fraude o malversación de fondos.	Se recomienda la elaboración de recibos de caja para documentar los ingresos que se reciban, esto ayudará a que se lleve un mejor control. En esta área de ingresos es de suma importancia que las operaciones sean claras, ya que la administración efectúa estas

		operaciones, el objetivo de estos procedimientos será proporcionar seguridad razonable en el manejo de los valores.
Los depósitos no tienen una correlación con los ingresos por venta y se efectúan con varios días de atraso.	Esta situación podría provocar apropiación indebida de fondos por parte de quienes manejan el efectivo.	Se recomienda que los depósitos se realicen dos días después. Así mismo debe adjuntarse al comprobante de depósito el detalle de las facturas que lo integran.
La misma persona que realiza el corte diario de caja es quien deposita los fondos en la entidad bancaria.	Al ser la misma persona la que realiza estas dos actividades, aumenta la probabilidad de que se cometan errores o fraude.	Se recomienda que se contrate un servicio de recolección de valores, siendo el costo del mismo poco relevante, en función del beneficio esperado.
Se detectó que existen compras las cuales no contienen el documento legal que respalde el egreso correspondiente.	Al no existir la documentación correspondiente, esto hace que no se puedan deducir los impuestos respectivos, viéndose incrementado los costos de los mismos.	Se recomienda que todas las compras realizadas estén respaldadas por un documento legal.
Se observó que no se solicitan	Trae como	Se recomienda solicitar

cotizaciones a los proveedores cuando se programa una compra.	consecuencia mayores costos, menor calidad y/o peores condiciones de pago y plazos.	continuamente cotizaciones a los proveedores y efectuar comparaciones para elegir la mejor opción.
No existen políticas respecto a niveles de punto de pedido y volúmenes de compra de insumos.	Esto produce riesgos de adquirir insumos de mas, que luego no puedan ser utilizados o bien adquirir insumos de menos que no alcancen a cubrir la demanda.	Se propone un sistema de stock mínimo de insumos que advierta en que momento y en que cantidad se debe realizar la compra.
No se confeccionan órdenes de compras o notas de pedido.	La inexistencia de éste documento hace que no quede constancia del compromiso asumido entre la empresa y el proveedores de insumos.	Se aconseja utilizar ordenes de compras ya que le serviría a la empresa como constancia de los insumos solicitados.
No se confeccionan notas de recepción.	Esto provoca que no exista una delimitación de responsabilidades y no deja ninguna constancia de la	Se sugiere la confección de notas de recepción, donde quede registrada la entrada de los insumos.

	mercadería recibida.	
No se compara la factura del proveedor con la orden de compra y la nota de recepción.	Al no efectuar el cotejo entre los tres documentos, aumenta la probabilidad de errores.	Se propone que la persona encargada de autorizar los pagos coteje estos documentos entre si para corroborar que no existan errores.
La persona que efectúa los pagos por compras, es la misma que recibe los ingresos.	Esto podría provocar malversación de fondos, fraude o errores.	Se recomienda una redefinición de las actividades administrativas. Encargándose de ello el Asesor Contable-administrativo..

CONCLUSION

CONCLUSION

A través del desarrollo del presente Trabajo Final de Graduación se identificaron las alternativas de reestructuración en un sistema de control interno que permitirá minimizar las debilidades y riesgos en los circuitos Compras-Pagos, Ventas-Cobros de la empresa “Buenas Costumbres S.A.”. Para lograr dicho objetivo se examinó la situación actual de los circuitos mencionados y luego fueron evaluados para detectar las debilidades y fallas.

Al detectar las debilidades y fallas dentro de los sectores compras – ventas, se diseñaron los circuitos de forma correcta, incorporando una adecuada segregación de funciones y asignación de responsabilidades, haciendo referencia a la documentación necesaria para la optimización de su funcionamiento.

Con la posterior implementación de la propuesta, se logrará eficientizar los procesos con la finalidad de obtener una correcta y más confiable información para la toma de decisiones.

Cabe citar que para lograr alcanzar los objetivos propuestos en el presente trabajo, se investigaron las falencias o inexistencia de los mecanismos de control llevados a cabo por la empresa en el desarrollo de su actividad habitual en los circuitos que implican movimientos de fondos.

Es trascendente remarcar, que toda la propuesta no involucrará un mayor costo para el restaurante, ya que cuenta con personal suficiente y adecuado para realizar las tareas descriptas, solo será necesario restablecer las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados.

Finalmente se recomienda la aplicación de las reformas estructurales en el sistema de control interno en la empresa analizada, ya que con ello ayudará a los dueños y a la gerencia a tener una seguridad razonable que los sectores compras – ventas cumplen con sus funciones; y colaborará en la creación de un armonioso ambiente de trabajo y por consiguiente mayor rendimiento, tanto en las actividades laborales del personal como de la empresa.

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario: Preguntas abiertas - cerradas

Organización

1. Descripción de la actividad principal de la empresa

La actividad principal de la empresa es ofrecer servicio de bar-confitería,

2. Breve reseña de la empresa

La empresa fue fundada el 17 de septiembre de 1967 por padre e hijos. Es una empresa familiar.

3. Localización, ubicación geográfica

Ubicada en la ciudad de Córdoba, en la zona del centro en un lugar estratégico

4. Estructura organizativa: Integrantes – Áreas o Departamentos –

Es una Sociedad Anónima, integrada por 3 socios. No están definidos los departamentos. Hay diversos sectores: Barra – Cocina – Salón – Caja

5. ¿Funciones de cada uno de los miembros de la empresa?

Los 3 socios de la empresa están a cargo de la caja, en diferentes turnos.

6. ¿Cantidad de empleados?

Posee 36 empleados.

Sector de cocina: 6 personas

Sector de barra, que es la que se encarga de realizar los pedidos, entregar a los camareros los mismos hay 12 personas, 6 por cada turno.

Los camareros que actualmente se encuentran trabajando son 18, quienes están subdivido por turnos.

7. Tipo societaria

Sociedad Anónima

8. ¿Cantidad de socios?

3 socios

9. Competencia

La competencia es poco relevante.

10. ¿En que se destaca a diferencia de otras empresas del mismo rubro?

Mantienen los clientes hace años. La calidad de los productos es excelente.

Área compras

1. ¿Posee un sistema para cargar las compras?

Tienen un sistema para cargar las compras pero no se utiliza.

2. ¿Quien efectúa las compras? De que manera?

En el turno mañana, quien está en el sector caja.

3. Criterios utilizados para realizar operaciones de compra (normas, procedimientos), ¿están escritos?

No. 3 veces por semana aproximadamente se hacen pedidos, excepto casos excepcionales.

4. ¿Se confeccionan órdenes de compras para todas las adquisiciones? ¿Cómo están confeccionadas?

NO.

5. ¿Se solicitan cotizaciones de precios a los proveedores?

NO.

6. ¿Quién autoriza las compras?

No existe una persona que se encargue de autorizar las compras.

7. ¿Controlan las mercaderías recibidas?

No.

8. ¿Las funciones de operaciones de compra están separadas de las funciones de recepción? Expedición? Pago?

NO.

9. ¿Al momento de realizar las compras que consideran? (Antecedentes del proveedor, calidad del producto, precio, condiciones de venta, plazo de entrega, forma de pago).

Calidad del producto, a igualdad de calidad, mejor precio.

10. Cantidad de proveedores con los que trabajan

40 proveedores.

Pagos:

1. ¿Quién emite los pagos?

Suele ser por la mañana, y efectúa los pagos la misma persona que se encarga de realizar las compras.

2. ¿Quién autoriza los pagos?

No se autorizan los pagos

3. ¿Medios de pago que utilizan?

Solo efectivo.

Área Ventas

1. ¿Posee un sistema de registración de ventas?

Si.

2. ¿Quién registra las ventas?

Quien se encuentra en la caja

3. ¿Quién realiza las cobranzas?

Los mozos. Al finalizar cada turno hacen la rendición en el sector caja.

4. ¿Se realiza arqueo de caja? ¿En forma diaria?

Si. En forma diaria.

5. ¿Semanalmente se lleva algún tipo de control? ¿Mensualmente?

Al inicio del día siguiente se asienta lo ingresos y egresos en una planilla confeccionada en Excel para luego calcular el resultado al finalizar el mes.

6. ¿Que tipo de facturas emiten?

Ticket fiscal, no fiscal, Factura A y B.

7. ¿Medios de pagos que ofrecen?

Efectivo, tarjeta de crédito y tarjeta de debito

8. Volumen de ventas en cuenta corriente – tarjeta de crédito – efectivo

El 92 % representa ventas en efectivo y el resto en tarjetas de crédito y debito.

9. Margen de contribución

Es alto.

10. ¿Se encuentran separada las funciones de ventas, créditos, facturación, cobranzas, custodia de documentos?

No.

11. ¿Como se determina del precio?

De acuerdo a la competencia.

Anexo 2:

Entrevista

1. ¿Existe en la empresa procedimientos documentados y formalizados para los ingresos de efectivo?
2. ¿Se emiten facturas pre enumeradas y autorizadas legalmente?
3. ¿Se conservan en área protegida y con acceso restringido las facturas utilizadas y por utilizar?
4. ¿Se emiten recibos de caja al recibir el pago respectivo?
5. ¿Con que periodicidad se recibe de los cajeros el efectivo por cobros realizados?
6. ¿Qué documentos utilizan para la recepción del efectivo por parte de los cajeros?
7. ¿Se depositan en forma íntegra, intacta y oportuna los fondos que se reciben de los usuarios?
8. ¿Se manejan cuentas bancarias?
9. ¿Cada cuanto efectúa depósitos bancarios?
10. ¿Quién realiza los depósitos al banco?

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

Arens A. A, Elder R. J y Beasley M. S. - *Auditoría. Un enfoque integral* - Pearson Educación – 2007 - 11^a ed.

Coopers y Lybrand “*Los nuevos conceptos del control interno - Informe COSO*” -
Díaz de Santos - 1997

Fulao G. y Magdalena F. – *Sistemas Administrativos – Estructuras y procesos* –
Macchi 1999

Latucca A. J. y Mora C. A – “Informe Área de Auditoría N°5, Manual de auditoría –
Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas – 2005 -
10^{ma} ed.

Ripetta O. – *Sistema de información Contable II* – Asociación cooperadora Facultad
Ciencias Económicas - 2006

Whittington O.R. y Pany K. – “Principios de Auditoría” - Mcgraw-Hill – Año 2005

<http://www.invitarte.com.ar/restaurantes.htm#centro>

http://www.cordoba.gov.ar/cordobaciudad/principal2/default.asp?ir=2_4_1

Licenciado Fernando Arosio, para Gastrofranchising. www.gastrofranchising.com/

ANEXO E – Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

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

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

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

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

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor: Zar Cudini Gisela

E-mail: gisela_zc@hotmail.com

Título de grado que obtiene: Contador Público

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español: “Analizar y evaluar el sistema de control interno del sector Compras-Ventas de Buenas Costumbres S.A, a fin de proponer mejoras en su estructura administrativa, otorgándole un alto grado de viabilidad en la consecución de sus objetivos”

Título del TFG en inglés " To analyze and to evaluate the system of internal control of the sector Purchases - sales of Good Customs S.A, in order to propose improvements in his administrative structure, granting a high degree of viability to him in the attainment of his aims "

Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC): PAP

Integrantes de la CAE : Silvina Halac; Gerardo Perretti

Fecha de último coloquio con la CAE: 13/03/2013

Versión digital del TFG: Trabajo Final de graduación Zar Cudini Gisela - PDF

Autorización de publicación en formato electrónico

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

Autorización de Publicación electrónica:

Si, inmediatamente

Firma del alumno