



# TRABAJO FINAL DE GRADO

---

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO EN EL  
CIRCUITO COMPRAS – PAGOS DE LA EMPRESA  
ARIACOR SRL

**Autor: PAMELA G. ARIAS**

**Carrera: CONTADOR PUBLICO**

**2013**



## RESUMEN

El presente Trabajo Final de Graduación tiene por objeto brindarle a una pyme familiar, ARIACOR SRL, las herramientas básicas de control interno para que las implemente en la organización, con el propósito de eficientizar el circuito de la función operativa “Comprar-Pagar” del departamento de administración. De esta manera se logrará, minimizar los costos y proteger los activos de la empresa y su patrimonio, identificar desvíos que los lleve a aplicar planes de acción para revertir dicha situación, así como evaluar el adecuado cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los sectores intervinientes. Se expone cómo mantener un adecuado Nivel de Inventario y el modo de calcular el Punto de Re orden. Debido a que la comunicación interna es un factor clave a tener en cuenta por la empresa, se manifiesta la importancia de alcanzar apropiados canales de comunicación. Por otra parte, se abordan de un modo más específico los conflictos y problemáticas inherentes a las empresas familiares.-

## ABSTRACT

The objective of the present Final Graduation Paper is to provide a family pyme, ARIACOR SRL, with the internal control basic tools for them to be implemented in the organization, in order to streamline the circuit of the "Purchase-Pay" operating role of the Administration Department. In this way, it will succeed at minimizing cost as well as protecting the wealth assets of the company, identifying any deviation that leads them

to implement action plans to revert such situation and evaluating the proper compliance of all the duties and responsibilities of each sector involved, as well. This paper also explains how to maintain an appropriate Inventory Level as well as how to calculate the Reordering Point. Due to the fact that internal communication is a key factor to be considered by the company, the importance of reaching the appropriate communication channels is also expressed here. On the other hand, the conflicts inherent to family business are also handled in a more detailed way.

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por el amor incondicional que me brindaron siempre y por los valores que me inculcaron, que me hacen ser la persona que soy hoy.

A mi hermano, por el apoyo, la comprensión y por estar a mi lado en todo momento.

A mi sobrino, por el amor que me brinda y me hace querer ser mejor cada día.

A vos amor de mi vida, porque siempre confiaste en mí y me alentaste a terminar mi carrera. No dejaste que nunca baje los brazos. Te amo.

Y a todos los que de una u otra forma me ayudaron en este camino recorrido...

**Gracias!!!!**

# INDICE

INDICE	5
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO I: TEMA Y OBJETIVOS	8
1.1 TEMA	8
1.2 OBJETIVOS	8
Generales:	8
Específicos:	8
CAPITULO II : MARCO TEORICO	9
1. CONTROL INTERNO	9
1.1 DEFINICION	9
1.2 COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	13
1.3 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	21
2. CIRCUITOS	24
2.1 DEUDA-COMPRAS	24
2.2 BIENES DE CAMBIO – COSTO DE VENTAS	27
3. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	28
4. EMPRESAS FAMILIARES	30
4.1 DEFINICION	30
4.2 CARACTERISTICAS	31
4.3 CICLO DE VIDA	32
4.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES	33
CAPITULO III : DIAGNOSTICO	35
1.1 RESEÑA HISTORICA	35
1.2 ORGANIGRAMA DE ARIACOR SRL	36
1.3 ANALISIS DEL SECTOR	38
1.4 EVALUACION DE LOS CONTROLES	39
1.4.1 Entorno de control	39
1.4.2 Evaluación de Riesgos	41
1.4.3 Información y Comunicación	42
1.4.4 Supervisión	43
1.5 EVALUACION DE LOS CIRCUITOS EN LA EMPRESA	44
1.5.1 Compras	44
1.5.2 Almacén	47

1.5.3 Pagos _____	49
1.6 ANALISIS F.O.D.A _____	51
CAPITULO IV: DESARROLLO _____	53
Breve Introducción _____	53
1. CIRCUITO COMPRAS _____	55
1.1 DESCRIPCION DE PLANILLAS: _____	60
1.2 ADMINISTRACION DE PROVEEDORES _____	62
2. CIRCUITO PAGOS _____	63
3. CALCULO DEL PUNTO DE RE-ORDEN _____	68
4. CANALES DE COMUNICACIÓN _____	71
CONCLUSIÓN _____	74
BIBLIOGRAFIA _____	76
ANEXO I _____	78
ANEXO II _____	79
ANEXO III _____	80
ANEXO IV _____	81
ANEXO V _____	82
ANEXO VI _____	83
ANEXO VII _____	84
ANEXO VIII _____	85
ANEXO IX _____	86
ANEXO X _____	87
ANEXO XI _____	88
ANEXO XII _____	89
ANEXO XIII _____	90
ANEXO XIV _____	91
ANEXO XV _____	92
ANEXO XVI _____	93
ANEXO XVII _____	94
ANEXO XVIII _____	95
ANEXO XIX _____	96
ANEXO XX _____	97
ANEXO XXI _____	98

## INTRODUCCIÓN

En las organizaciones es imprescindible tener un adecuado y riguroso control interno. Con este tipo de controles se pueden evitar afrontar riesgos innecesarios y evitar o prevenir la ocurrencia de fraudes. De esta manera se protegen los intereses y los activos de la empresa, fomentando el concepto de eficiencia y garantizando la fiabilidad de los estados financieros.

ARIACOR SRL es una pequeña empresa familiar que no cuenta con manuales de procedimientos definidos para cada puesto de trabajo. Tampoco tiene claramente definidos ni comunicados los objetivos que persigue.

Del análisis del departamento administrativo en la función operativa “Comprar y Pagar”, se observó la ausencia de órdenes de compras, de pedidos de cotizaciones y la falta comunicación entre las áreas intervinientes, entre otras falencias.

El objetivo de este trabajo es brindarle a ARIACOR SRL herramientas de control interno para que las implemente en la organización, logrando efficientizar el circuito de la función operativa Comprar-Pagar del departamento de administración. Minimizando los costos y protegiendo los activos de la empresa o su patrimonio. Identificando desvíos que los lleve a aplicar planes de acción para revertir dicha situación. Evaluando el adecuado cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los sectores intervinientes.

# **CAPITULO I: TEMA Y OBJETIVOS**

## ***1.1 TEMA***

Optimizar los procedimientos de control interno en el circuito Compras-Pagos de la empresa familiar ARIACOR SRL.-

## ***1.2 OBJETIVOS***

Generales:

- Utilizar los recursos humanos y materiales de manera eficiente y evitar la ocurrencia de desviaciones mediante la implementación de controles internos en el circuito Compras-Pagos en la empresa familiar Ariacor SRL.

Específicos:

- Analizar los procedimientos de control que se utilizan actualmente en la empresa, en el circuito Compra-Pagos y detectar los procedimientos faltantes.
- Identificar el punto de re-orden, verificar la recepción y el posterior control de la factura del proveedor, en la empresa Ariacor SRL.
- Analizar los canales de comunicación en el área de la administración referentes al circuito Compras-Pagos de la empresa familiar Ariacor SRL.-

## **CAPITULO II : MARCO TEORICO**

### ***1. CONTROL INTERNO***

Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas.

Los controles fomentan la eficiencia, reducen los riesgos de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.-

#### **1.1 DEFINICION**

El Sistema de Control Interno es preventivo y continuo, está indisolublemente unido a los sistemas administrativos y contables de la organización, incorporado al diseño de la estructura, de los procedimientos y sistemas administrativos y de los sistemas de información. No es esporádico ni externo al sistema al que sirve, ni a la empresa en que éste opera. Implica eficacia en los procedimientos y controles, eficiencia operativa y seguridad en materia de información. (Pungitore, 2006, p.40)

El control interno es 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 (Librand, 1997)

- ✓ Eficiencia y eficacia en las operaciones
- ✓ Confiabilidad de la información financiera
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

## UN PROCESO

Los procesos de negocio, que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización o entre las mismas, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión. El control interno es parte de dichos procesos y está integrado en ellos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión, pero no es sustituto de esta.

Los controles internos son más efectivos cuando se incorporan a la infraestructura de una entidad y forman parte de su esencia. Esta incorporación puede influir directamente en la capacidad de la entidad de conseguir sus objetivos, además de apoyar sus iniciativas de la calidad. La búsqueda de la calidad está directamente vinculada con la forma en que se gestionen y controlen los negocios. (Librand, 1997)

## LAS PERSONAS

El control interno lo llevan a cabo el consejo de administración, la dirección y los demás miembros de la entidad. Lo realizan los miembros de una organización,

mediante sus acciones y palabras. Son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control.

Los empleados deben conocer sus responsabilidades y los límites de su autoridad. Los miembros de una organización incluyen al consejo de administración, además de la dirección y los demás empleados. Se puede considerar que la función primaria de los consejeros es la supervisión, de alguna manera también dirigen la entidad y aprueban algunas transacciones y políticas significativas.

## SEGURIDAD RAZONABLE

El control interno por muy bien diseñado e implementado que esté, solamente puede aportar un grado de seguridad razonable y no absoluta, acerca de la consecución de los objetivos de la entidad. Esto es debido a las limitaciones que le son inherentes a todos los sistemas de control interno.

## OBJETIVOS

Cada organización tiene una misión, la cual determina sus objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos pueden establecerse para la entidad como conjunto o dirigirse a determinadas actividades dentro de la misma.

Los objetivos pueden clasificarse en tres categorías:

- Relacionados con las Operaciones: referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad. Estos objetivos están relacionados con la consecución del objeto social, que es la razón de ser de una empresa. Incluyen sub-objetivos específicos,

dirigidos a la mejora de la eficacia y eficiencia en el camino hacia la consecución de dicho fin.

Los objetivos relacionados con las operaciones tienen que reflejar el entorno empresarial, industrial y económico en que se desenvuelve la entidad. La dirección debe asegurarse de que los objetivos estén basados en la realidad y en las exigencias del mercado y estén expresados en términos que permiten que se evalúe adecuadamente el rendimiento.

Para que puedan ser alcanzados, los objetivos relativos a las operaciones y las correspondientes estrategias deben ser claramente definidos e integrados con unos objetivos y estrategias más específicos. Estos objetivos constituyen el punto focal al que la entidad deberá dirigir una parte sustancial de sus recursos. Si no son claros o no están bien concebidos, la entidad corre el riesgo de que la utilización de sus recursos este mal orientada.

- Relacionados con la Información Financiera: Referente a la preparación y publicación de los estados financieros fiables. Las entidades deben conseguir los objetivos relacionados con la información financiera con el fin de cumplir las obligaciones externas. Los estados financieros fiables son un requisito previo para obtener capital inversor o créditos bancarios y puede ser fundamental en cuanto a la obtención de determinados contratos o en las negociaciones con los proveedores.

El término “fiabilidad” implica que los estados financieros estén adecuadamente presentados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

- Relacionados con el Cumplimiento: Referente al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y normas que le sean aplicables. Estos requerimientos pueden referirse, por

ejemplo a mercados, precios, impuestos, medioambiente, bienestar de los empleados y comercio internacional. Estas leyes y normas establecen requisitos mínimos de comportamiento que la entidad debe integrar en sus objetivos de cumplimiento.

Los antecedentes de una entidad en cuanto al cumplimiento de las leyes y normas pueden incidir, tanto positiva como negativamente, en su reputación dentro de la comunidad. (Librand, 1997)

## **1.2 COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Estos se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión.

Los componentes son los siguientes:

- A. Ambiente de Control
- B. Evaluación de los Riesgos
- C. Actividades de Control
- D. Información y Comunicación
- E. Monitoreo o Supervisión

## A. Ambiente de Control

El ambiente de control o entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, y tiene una influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Es el que establece la cultura de la organización con respecto al control. Entre los factores que constituyen el ambiente de control se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y las responsabilidades, como organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración. (Librand, 1997)

La formación del ambiente de control es un incentivo para que el personal cuide los aspectos que le competen y así también actúa como elemento de disuasión para determinados individuos frente a la posibilidad de actuar en violación de las normas y conductas establecidas por la organización. (Pungitore, 2006)

La eficacia de los controles internos no puede estar por encima de la integridad y los valores éticos de las personas que lo crean, administran y supervisan. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del entorno de control y afectan el diseño, administración y supervisión de los demás elementos de control interno.

A menudo resulta difícil establecer los valores éticos debido a la necesidad de tener en cuenta los intereses de las distintas partes. Los valores de la alta dirección deben encontrar un equilibrio entre los intereses de la empresa, sus empleados, proveedores, clientes, competidores y el público.

El comportamiento ético así como la integridad de la dirección son productos de una cultura corporativa. Esta se materializa en las normas éticas y de comportamiento y en la forma en que éstas se comunican y refuerzan en la práctica. Las políticas oficiales especifican lo que la dirección desea que ocurra. La cultura corporativa determina lo que en realidad ocurre y las reglas que se obedecen, modifican o ignoran. La alta dirección, empezando por la dirección general, desempeña un papel clave a la hora de determinar la cultura corporativa. Normalmente, la dirección general es la figura dominante de la organización y a menudo da la pauta ética de la misma.

Existen determinados factores organizativos que pueden incidir en la probabilidad de que ocurran prácticas fraudulentas o cuestionables a la hora de presentar información financiera. Estos mismos factores pueden incidir en el comportamiento ético.

Los individuos pueden cometer actos fraudulentos, ilegales o poco éticos simplemente porque la organización en la que trabajan les incita o tienta.

Algunos de los motivos por los que se cometen actos de fraude o se incurre en prácticas cuestionables a la hora de presentar información financiera son los siguientes:

- ❖ Presiones para alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas, sobre todo respecto a los resultados a corto plazo
- ❖ Gratificaciones en las que el rendimiento tiene un peso específico muy importante.
- ❖ Límites máximos y mínimos en los sistemas de gratificaciones.
- ❖ Falta de controles o controles ineficaces
- ❖ Alto nivel de descentralización que impide que la alta dirección esté al corriente de las acciones llevadas a cabo por niveles más bajos de la organización y que reducen la probabilidad de que sean detectadas.

- ❖ Una función de auditoría débil que no es capaz de detectar e informar acerca de comportamientos indebidos.
- ❖ Un consejo de administración poco eficaz que no desarrolla una supervisión objetiva de la alta dirección.

En las pequeñas y medianas empresas se pueden aplicar los factores del ambiente de control de forma distinta de las grandes corporaciones. A través de la presencia e intervención directa del empresario (director general) y de la alta dirección, su compromiso con la integridad y comportamiento ético puede modificarse verbalmente, en reuniones con el personal, reuniones individuales y negociaciones con proveedores y clientes. Su propia integridad y comportamiento constituyen elementos claves y deben ser coherentes con el mensaje transmitido verbalmente. (Librand, 1997)

## B. Evaluación de los Riesgos

Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse. Una condición previa a la evaluación de los riesgos es definir los objetivos coherentes entre sí en cada nivel de la organización.

La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados.

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, se encuentran con riesgos en todos los niveles de su organización. Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir

con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva así como la calidad global de sus productos, servicios y empleados.

Los riesgos son inherentes a los negocios. La dirección debe determinar cuál es el nivel de riesgo que se considera aceptable y esforzarse para mantenerlo dentro de los límites marcados.

La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo, continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz.

El rendimiento de una entidad puede verse amenazado tanto por factores internos como externos. El nivel de riesgo aumenta en la medida en que los objetivos se distancien de las pautas de comportamiento de la entidad en el pasado. Se deberá tener en cuenta los riesgos que puedan surgir. Es esencial que todos los riesgos sean identificados. (Librand, 1997)

### C. Actividades de Control

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

Las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos los niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.

Existen algunos tipos de actividades de control como por ejemplo:

- Análisis efectuados por la dirección: los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de los competidores. Con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos. También se efectúa un seguimiento de la puesta en marcha de planes de desarrollo de nuevos productos.
- Gestión directa de funciones por actividades: Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.
- Proceso de información: se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Los datos introducidos en la computadora se comprueban a través del punteo manual de las ediciones o por comparación automática con los ficheros de control aprobados.
- Controles Físicos: los equipos de fabricación, las inversiones financiera, la tesorería y los otros activos son objetos de protección y periódicamente se someten a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control
- Segregación de funciones: con el fin de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados. Por ejemplo las personas que autorizan las ventas a crédito no serán los responsables de los registros contables de la cuenta de clientes. O los vendedores no pueden modificar las listas de precios ni el porcentaje de comisiones.

#### D. Información y Comunicación

Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permitan a cada uno asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información producen información operativa y financiera con la que se hace posible dirigir y controlar el negocio. Estos sistemas no solo se refieren a la información generada internamente sino también a la externa necesaria para la toma de decisiones. La dirección debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de control. Los empleados deben comprender el papel que deben desempeñar dentro del sistema de control interno, así como la relación existente entre las actividades propias y las de los demás empleados.

La calidad de la información generada por el sistema afecta a la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad.

Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz. La calidad de la información se refiere a los siguientes aspectos:

- Contenido ¿Contiene toda la información necesaria?
- Oportunidad ¿Se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad ¿Es la más reciente disponible?
- Exactitud ¿Los datos son correctos?
- Accesibilidad ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

El diseño del sistema debe responder a todas estas preguntas. Caso contrario el sistema seguramente no facilitará la información necesaria a la dirección y otros empleados.

La comunicación de la información debe hacerse de forma eficaz y en todas las direcciones por toda la organización. Debe haber también una adecuada comunicación externa con terceros, clientes, proveedores y organismos de control.

#### E. Monitoreo o Supervisión

Resulta necesario realizar un monitoreo de los controles interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomara la forma de actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de las dos anteriores. La supervisión se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección. El alcance y las frecuencia de la evaluaciones se determinaran en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de monitoreo.

Existe una gran variedad de actividades que permiten efectuar un seguimiento de la eficacia del control interno. Algunas de ellas son:

- Los diferentes directores de explotación comprueban que el sistema de control interno continúa funcionando a través del cumplimiento de sus funciones de gestión. Se puede conseguir una mejora en la eficacia del sistema presentando información financiera completa y oportuna y resolviendo toda excepción identificada.

- Las comunicaciones recibidas de terceros confirman la información generada internamente o señalan la existencia de problemas.
  - Una estructura adecuada y unas actividades de monitoreo apropiadas permiten comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes.
  - Los datos registrados por los sistemas de información se comparan con los activos físicos.
  - Los auditores internos y externos periódicamente proponen recomendaciones encaminadas a mejorar los controles internos. Se identifican posibles deficiencias y se proponen vías de actuación a la dirección, respaldadas, a veces, con informaciones útiles para determinar la relación coste-beneficio.
- (Librand, 1997)

### **1.3 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

#### **❖ La Dirección**

La dirección es directamente responsable de todas las actividades de una entidad, entre ellas su sistema de control interno. El presidente o director general es el máximo responsable de control interno. Estos cumplen con esta responsabilidad de las siguientes maneras: (Librand, 1997)

- Dirige y orienta las actividades de los altos cargos. Establece los valores, principios y políticas operativas importantes que forman la base del sistema de control interno de la entidad.
- Se reúne periódicamente con los responsables de las áreas funcionales más importantes para revisar sus responsabilidades y en particular la manera en que controlan sus actividades.

#### ❖ Auditores Internos

Los auditores internos examinan directamente los controles internos y recomiendan mejoras a los mismos. El alcance de una auditoría debería abarcar el examen y evaluación de la suficiencia y la efectividad del sistema de control interno de la entidad, así como una evaluación cualitativa de las actuaciones individuales para cumplir con las responsabilidades asignadas.

Los auditores deberían:

- Revisar la fiabilidad y la integridad de la información financiera y operativa y los procedimientos empleados para identificar, medir, clasificar y difundir dicha información
- Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y normativas susceptibles de tener efecto importante sobre las operaciones e informes, así como determinar si la organización cumple con los mismos.
- Revisar los medios utilizados para la salvaguarda de activos y verificar la existencia de los mismos.
- Valorar la eficiencia en el empleo de los recursos

- Revisar las operaciones o programas para cerciorarse de si los resultados son coherentes con los objetivos y las metas establecidas y si se han llevado a cabo según los planes previstos.

#### ❖ Auditores Externos

Los auditores externos aportan a la dirección y al consejo de administración un punto de vista objetivo e independiente, y contribuyen a la consecución de los objetivos de información financiera operativos y de cumplimiento de los requisitos legales de la organización.

Los auditores proporcionan información útil a la dirección en el desempeño de sus responsabilidades relacionadas con el control interno, como por ejemplo:

- Comunicar las conclusiones de la auditoria, los resultados de la revisión analítica y las recomendaciones para tomar las medidas necesarias para conseguir los objetivos de la entidad.
- Comunicar las conclusiones sobre las deficiencias del control interno detectadas en el desarrollo de la auditoria, así como las recomendaciones de mejora.

#### ❖ Colaboradores

El control interno es responsabilidad de todos los miembros de la organización y por lo tanto debe ser una parte de la descripción del puesto de trabajo de cada empleado.

Todo el personal es responsable de comunicarle a nivel superior los problemas surgidos en el transcurso de las operaciones, así como incumplimientos al código de conducta u otros incumplimientos de políticas u acciones ilegales. (Librand, 1997)

## **2. CIRCUITOS**

### **2.1 DEUDA-COMPRAS**

Las deudas forman parte del pasivo en el estado de situación patrimonial de un ente y comprenden las obligaciones a favor de terceros, ya sean ciertas, determinadas o determinables, a la fecha a que se refiere dicho estado.

De acuerdo a las Resoluciones Técnicas Nro. 8 y 9 (FACPCE) pueden establecerse dos tipos de clasificaciones:

- a) Por la oportunidad de su exigibilidad: las divide en corrientes y no corrientes. Siendo las primeras las exigibles al cierre del ejercicio y a aquellas cuyo vencimiento o exigibilidad se producirá dentro de los doce meses siguientes. Y el resto son no corrientes.
- b) Por su origen las discrimina en: cuentas por pagar, prestamos, remuneraciones y cargas sociales, cargas fiscales, dividendos, anticipos de clientes y otras.

Las incluidas en cuentas por pagar son las que se vinculan directamente con las compras de bienes y servicios realizadas por el ente.

### **2.1.1 MOMENTO DEL DEVENGAMIENTO**

En las cuentas por pagar se reconocen al momento en que se produce la tradición de la cosa o se recibe la prestación del servicio.

Las deudas por remuneraciones, cargas sociales y cargas fiscales se reconocen al momento de la imputación del costo respectivo. Los costos de los dos primeros conceptos deben cargarse al periodo beneficiado con los servicios prestados por el personal y en el caso de las cargas fiscales, al periodo en que se produce el hecho imponible. Al cierre del ejercicio deben incluirse como deudas los montos devengados por aguinaldo, cargas sociales e impuestos aunque ellos aún no sean exigibles. (Lattuca & Mora, 2005)

### **2.1.2 RIESGOS DE AUDITORIA**

En general, el riesgo que se plantea es el de subvaluación debido a:

- ✓ Omisiones de registraciones por fallas en los sistemas de control. Por ejemplo: registración de las facturas de compras antes de que llegue la mercadería.
- ✓ Omisión de registración o subvaluación de la provisión para gastos al cierre del ejercicio. Por ejemplo facturas no recibidas al cierre y subestimadas en relación a la factura real.
- ✓ Omisión de registración o subvaluación de las deudas sociales y fiscales. Por ejemplo provisión de vacaciones, impuesto a las ganancias.

- ✓ Intención de socios o funcionarios del ente de omitir la registraci3n de ciertos pasivos devengados al cierre, para mostrar un mejor resultado del ejercicio y/o situaci3n patrimonial.
- ✓ Posibles irregularidades producto de debilidades de control. Por ejemplo pasivos contabilizados por compras inexistentes o gastos por servicios no recibidos.

En cuanto a los riesgos espec3ficos seg3n el pasivo que se trate se puede decir:

- ✓ Pasivos comerciales: dificultad para obtener valores de contado lo que no permita la segregaci3n de componentes financieros impl3citos, valuaci3n de anticipos de clientes, saldos con partes relacionadas: corte/conciliaci3n/revelaci3n.
- ✓ Prestamos: subestimaci3n por omisi3n en su registraci3n, ya sea capital, ajustes o intereses; error de valuaci3n cuando est3n sujetos a clausulas de actualizaci3n complejas; inexperiencia de documentaci3n de respaldo; riesgo de errores u omisiones de revelaciones de los estados contables.
- ✓ Remuneraci3n y cargas sociales a pagar, en general corresponden a fallas en los sistemas de control que pueden derivar en: registrar remuneraciones y pagos a personas inexistentes o retiradas; registraci3n de pago de horas extras no efectuadas; errores en las liquidaciones de las remuneraciones, horas extras, vacaciones, etc.
- ✓ Deudas fiscales: cumplimiento de las condiciones estipuladas, cuando la sociedad est3 en un r3gimen de promoci3n industrial y/o act3a como agente de retenci3n y/o percepci3n; dificultades de valuaci3n sobre todo en el c3lculo del impuesto diferido.

## 2.2 BIENES DE CAMBIO – COSTO DE VENTAS

La Resolución Técnica N° 9 de la FACPCE define a los bienes cambio como “los bienes destinados a la venta en el curso habitual de la actividad del ente o que se encuentran en proceso de producción para dicha venta o que resultan generalmente consumidos en la producción de los bienes o servicios que se destinan a la venta, así como los anticipos a proveedores por las compras de estos”.

### 2.2.1 RIEGOS DE AUDITORIA

Este rubro presenta los siguientes riesgos clasificados según los objetivos específicos de su trabajo:

- ✓ Existencia: faltantes de inventarios no contabilizados, errores en el corte de operaciones.
- ✓ Integridad: existencias no registradas, errores en el corte de operaciones.
- ✓ Propiedad: mercadería de terceros contabilizada como propia.
- ✓ Valuación: errores en la aplicación al ajuste por inflación de las existencias, errores en la determinación de los costos de reposición, existencias valuadas por encima del costo de recupero, existencia que han perdido su condición potencial de venta o utilización, errores en la determinación del costo de compra y/o producción.
- ✓ Exposición: incorrecta apertura del rubro en corriente y no corriente, omisión de información en los estados contables de bienes gravados o con restricciones a su utilización. (Lattuca & Mora, 2005)

### **3. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS**

El objetivo de la administración de inventarios consiste en proporcionar los inventarios que se requieren para mantener las operaciones al costo más bajo posible.

El punto de re-orden es el nivel de inventario que determina el momento en que se debe colocar la orden de compra, para evitar quedarse sin stock. Se debe tener en cuenta la mercadería en tránsito, que son los productos que se han pedido y todavía no han llegado y por lo tanto no están en el inventario.

Mantener un inventario de seguridad es para protegerse de los cambios en las ventas esperadas o por demoras en la producción. Se debe tener presente que como consecuencia se aumenta también el costo anual de mantenimiento de inventarios. (Horngren, Foster, & Datar, 1996) (Cassi, 2012)

FORMULAS:

- **Costo de Mantenimiento:** Surgen cuando un negocio tiene inventario de productos para la venta. Comprende los costos de almacenamiento, de capital y de depreciación (Horngren, Foster, & Datar, 1996)

**COSTO TOTAL DE MANTENIMIENTO ►  $CTM = C_m \times Q/2$  ;**

**$C_m$  = Costo de mantenimiento unitario**

**$Q/2$  = Inventario promedio**

- **Costo de ordenamiento:** Consiste en los costos de preparación y emisión de una orden de compra.

$$\text{COSTO TOTAL DE ORDENAR} \blacktriangleright \text{CTO} = C_o \times D/Q;$$

$C_o$  = Costo por orden

$D/Q$  = Demanda sobre cantidad pedida

- **Costo total del inventario :**

$$\text{COSTO TOTAL DEL INVENTARIO} \blacktriangleright \text{CTI} = \text{CTM} + \text{CTO} ;$$

$$\text{CTI} = C_m \times Q/2 + C_o \times D/Q$$

- **Punto de re-orden:** Es el nivel de inventario disponible que dispara una nueva orden de compra. Se calcula de la siguiente manera

PTS: Plazo de tiempo en semanas

CS: Consumo semanal

MT: Mercadería en tránsito

$$\text{PUNTO DE RE-ORDEN} \blacktriangleright \text{PR} = \text{PTS} * \text{CS}$$

$$\text{PR} = \text{PTS} * \text{CS} - \text{MT}$$

## **4. EMPRESAS FAMILIARES**

### **4.1 DEFINICION**

El profesor Esteban Mancuso de la Universidad de Palermo definió a las empresas familiares como “... Se da cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen en forma decisiva en la administración y dirección del negocio existiendo una vocación de continuidad generacional”.

Según un estudio realizado en el año 2009 por el profesor Mancuso establecía que en Argentina existían 1.2 millones de empresas familiares, es decir el 80% del total empresarial. Representaban el 70% del empleo y el 60% del PBI.

Las empresas familiares son la forma predominante de organización empresarial. Estas constituyen la esencia de la economía de mercado.

El principal aspecto peculiar que tiene una PYME familiar es la superposición de dos sistemas de roles que se da entre la familia y la empresa y que no suele ser fácil de compatibilizar (Echezárraga, 2010).

Las empresas familiares son empresas pequeñas y poco profesionales en las cuales la propiedad y la dirección están en los miembros de un grupo familiar. (Echezárraga, 2010).

En el mundo solo la tercera parte de las empresas familiares alcanzan la segunda generación, el 15% transitan la tercera y tan solo el 1% llega a la cuarta. En Argentina es similar, el 30% de las firmas las heredan los hijos y solamente el 5% pasan a los nietos. (Ferraresi, 2012).

## 4.2 CARACTERISTICAS

Algunas de las variables que influyen en el desarrollo de una PYME

familiar son:

- ✓ Tamaño y estructura de la familia.
- ✓ Los valores de la familia.
- ✓ Los objetivos e intereses de la familia.
- ✓ La participación de la familia.
- ✓ Dinámica de la familia y su impacto en la empresa.
- ✓ Personalidad de los directivos.
- ✓ Sucesión de la dirección.
- ✓ Criterios para la elección e implementación de la dirección

Algunas de las dificultades que se pueden encontrar son:

- ✓ Superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y la empresa.
- ✓ Los conflictos originados por las retribuciones que perciben los familiares.
- ✓ Cuando todos los hijos tienen el mismo derecho a trabajar en la empresa familiar.
- ✓ Tensiones y conflictos de origen estrictamente familiar que afectan directamente la organización.
- ✓ Diferencia de opinión acerca de las decisiones importantes.
- ✓ Diferencia de valores entre los miembros de la familia.
- ✓ Diferencias en los estilos de dirección.

Las compañías familiares son sistemas que, a su vez se dividen en tres subsistemas: la familia, la propiedad (accionistas, personas con capital invertido en la firma) y la empresa (los que llevan adelante el día a día).

Cada uno de estos subsistemas tiene objetivos y razones de ser distintas. El objetivo de la familia, es la contención de sus miembros. En el caso de la propiedad, en cambio, la rentabilidad del capital invertido. Por último, el fin de la organización es el de generar rentabilidad para los accionistas.

El conflicto en la empresa familiar se da porque, en la mayoría de los casos, quienes se desempeñan en estas compañías forman parte de los tres subsistemas. (Antognolli, 2012)

#### **4.3 CICLO DE VIDA**

Las empresas familiares comienzan por tener un solo dueño hasta pasar a tener varios accionistas o socios.

Las etapas del ciclo de vida de una empresa familiar son las siguientes:

- Primera Etapa -> Se encuentra el dueño fundador, una persona visionaria y emprendedora que ha creado el negocio de la nada y le ha sabido dar forma, ha tenido éxito y desea transmitir su obra a sus hijos. La primera crisis se da por la falta de un plan de sucesión.
- Segunda Etapa -> La incorporación de los nuevos miembros a la empresa le dan otro rumbo más moderno y se produce la segunda crisis aceptar las opiniones y visiones de estos.

- Tercer Etapa -> Retiro o fallecimiento del fundador. La decisión sobre la sucesión debe ser tomada todavía cuando esta la generación fundadora, ya que puede ser demasiado riesgosa para la empresa dejar librada absolutamente la sucesión a la generación siguiente. (Echezárraga, 2010)

#### **4.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Algunas de las fortalezas que se encuentran en las empresas familiares son las siguientes:

- Visión a largo plazo
- Mayor velocidad de decisión
- Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal
- Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los clientes

Y algunas de las debilidades son:

- Superposición de roles empresariales y familiares
- Falta de planificación
- Exceso de desconfianza, control y secreto
- Resistencia al cambio
- Liderazgo demasiado largo
- Estancamiento estratégico
- Nepotismo, preferencia por un pariente en particular

A medida que la firma familiar crece, los problemas que aparecen son cada vez mayores y más difíciles de solucionar.

Por eso, es indispensable gestionar la compañía de forma profesional. Dos aspectos clave para la profesionalización de la empresa son la instauración de los órganos de gobierno y del protocolo familiar .

Los órganos de gobierno (junta de accionistas, consejo de familia y directorio) deben mantener reuniones periódicas en las que los roles y los objetivos de cada órgano estén claros. .

El protocolo familiar es un documento en el que se establecen las reglas que hacen a la familia y a las relaciones entre ésta y la empresa. Es aquí donde debe describirse y especificarse cómo se implementará el proceso de sucesión. .

Pero, además, incluye otros temas como la participación de los parientes políticos en la compañía, si los hijos tienen que realizar una experiencia previa antes de ingresar a la firma familiar, o qué pasa con la propiedad si algún familiar directo no puede o no quiere trabajar en la compañía, pero quiere participar como accionista . La creación del protocolo implica la participación de toda la familia. Debe realizarse de manera consensuada para que sea legítimo y aplicable. (Antognolli,2012)

## **CAPITULO III : DIAGNOSTICO**

### ***1.1 RESEÑA HISTORICA***

ARIACOR SRL fue fundada en el año 1982, es una empresa pionera en la fabricación de herrajes de bronce fundido para cristales templados en la zona centro de la Argentina.

Su trayectoria, ampliamente reconocida en nuestro país, se basa en la calidad, diseño y tecnología aplicada a sus productos, fabricados con aleaciones específicas, garantizando de esta forma una alta performance en cada una de sus piezas y accesorios.

La empresa ha sabido ganarse la confianza de sus clientes debido a la incesante labor de su equipo técnico, sabiendo dar la respuesta exacta a cada necesidad y desarrollando nuevos productos para obras de alta gama, como también así, accesorios para interiores.

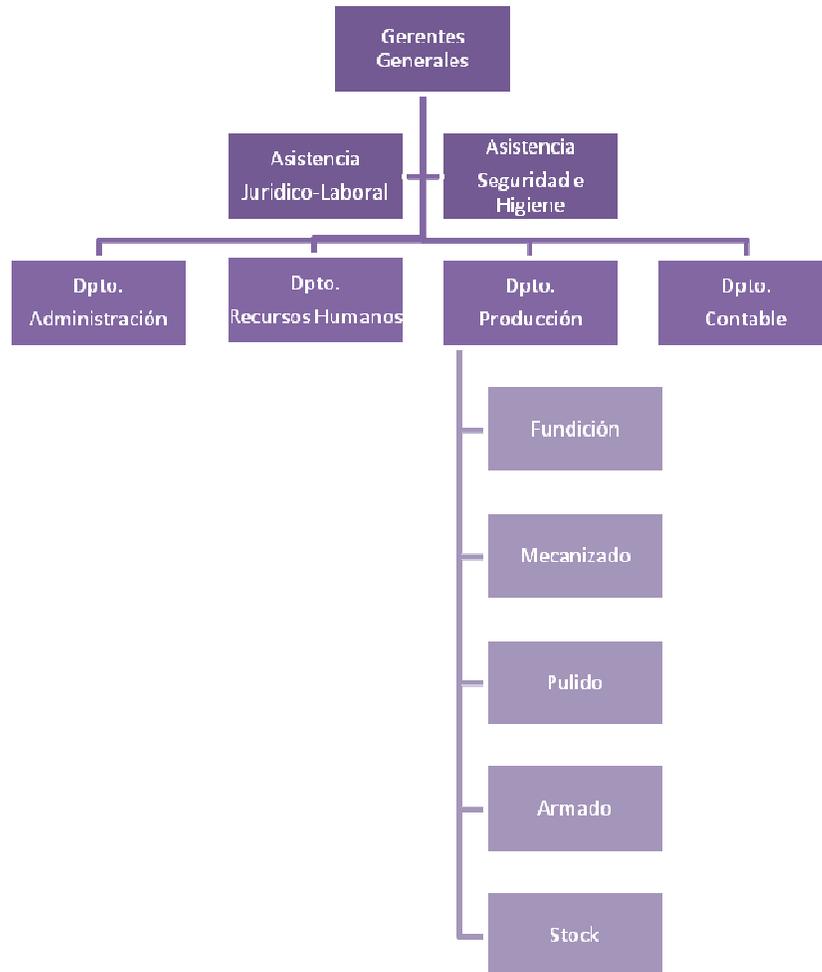
Se caracteriza por la atención personalizada, a cargo de personal altamente comprometido con la empresa, quienes asumen el compromiso de entrega de materiales en tiempo y forma, en cualquier punto que sean requeridos, porque saben de la dinámica de obra y que los montajes de las mismas dependen tanto de ellos, como de los cristales.

Desarrollan piezas a pedido, como barrales pivot, manijones para cristal personalizados, soportes para cristales estantes, contenedores de cristales de ducha, bases para bachas de cristal y todos los accesorios necesarios para lograr la excelencia en sus trabajos.

Es una empresa que crece día a día con una formula básica y sencilla:

**SERIEDAD, RESPONSABILIDAD Y SERVICIO**

## 1.2 ORGANIGRAMA DE ARIACOR SRL



- FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA
  - ✓ Gerente General: los gerentes son quienes junto con el socio mayoritario y fundador de la empresa, toman las decisiones finales.-
  - ✓ Asistencia Jurídico-Laboral: esta función es realizada por un estudio Jurídico.-
  - ✓ Dpto. de Administración: el responsable del área es quien realiza los informes de la documentación para el departamento contable, mantiene la relación con los proveedores confeccionando las órdenes de compras. También mantiene

contacto con los clientes, recepcionando los pedidos y realizando las cobranzas. De igual modo confecciona las ordenes de pagos correspondientes.-

- ✓ Dpto. de Recursos Humanos: El responsable de esta área es quien se encarga de la documentación de los empleados, liquidación de sueldos, control de horas trabajadas, y planificación de la producción semanal. Control de los tiempos de producción de cada empleado.-
- ✓ Dpto. de Producción: El encargado de hacer realizar la planificación programada por el encargado de la planificación semanal y supervisar a los empleados y realizar el control de calidad. Quien también controla las distintas áreas del proceso productivo.-
  - *Fundición*: el fundidor y responsable de esta área es quien controla a las 5 personas que están con las matrices esperando el material para moldear el herraje.-
  - *Mecanizado*: el responsable del área es quien controla y explica a los otros empleados las tareas a realizar.
  - *Pulido*: en esta área la tarea es realizada por 3 empleados y son los encargados de darle el acabado final a la pieza.
  - *Armado y Stock*: en este sector es donde se ocupan de armar los herrajes y embalarlos para su posterior venta. Controlan el stock y se encargan de realizar los pedidos de compra al área de administración.-
- ✓ Dpto. Contable: Esta tarea la realiza un Estudio Contable quienes son los encargados de la liquidación de los impuestos mensuales como los anuales. Llevar los libros, realizar los balances, etc.-

### **1.3 ANALISIS DEL SECTOR**

La empresa está relacionada directamente con el sector de la construcción y según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) publicó que este sector aumento un 5,6% en el mes de Marzo del 2012 respecto al del año pasado.

Las ventas de insumos para este sector registró en marzo del 2012 un 11% de incremento respecto al mismo mes del año anterior y un 6,4% en febrero respecto al del año anterior, datos obtenidos por el índice Construya elaborado en base a datos aportados por las principales empresas del sector.

Los permisos de edificación solicitados para construir en los principales municipios del país en enero del 2012, representó un incremento del 46,8% en los últimos doce meses.

El Índice de Costo de la Construcción elaborado por el INDEC registró en Abril de 2013 una suba del 14,9% interanual y del 0,6% mensual, la más suave de los últimos tres meses. En particular, fue menor que el incremento del 2,9% evidenciado en Marzo del mismo año, luego que el índice incorporara, de manera retroactiva, las sumas no remunerativas acordadas en ese mes.

Sin embargo, este comportamiento favorable todavía no se advierte cuando se contempla la versión con estacionalidad del indicador, que en el primer trimestre del año evidenció un descenso interanual del 1,3%. Responde sobre todo a la influencia de los feriados y de los días de actividad perdidos por las intensas lluvias en algunos grandes centros urbanos del país, resulta probable que esta divergencia se reduzca a partir de Abril. (IERIC, Informe de Coyuntura de la Industria de la Construcción N° 91)

## **1.4 EVALUACION DE LOS CONTROLES**

### **1.4.1 Entorno de control**

De acuerdo a lo conversado con la organización e investigado, la empresa cuenta con códigos de conducta o reglamento interno donde deja en claro cuáles son las pautas de buen comportamiento que deben seguir los empleados. Se le entrega una copia al ser incorporados a ella y dejan otra firmado por el operario en su respectivo legajo.

Aclaran que los empleados más antiguos son los más reacios a aceptar nuevos cambios y que ello perjudica, en algunas ocasiones, el comportamiento de los nuevos ingresantes. Por eso tiene la dirección una comunicación fluida, para evitar males mayores.

El trato de la dirección con el personal, con los clientes y con los proveedores es honesto e igualitario. Al ser una empresa chica la atención es personalizada y aunque a muchos clientes y proveedores no los conocen personalmente, hace más de 30 años que trabajan juntos por el trato y servicio que ambos se brindan.

La dirección habla continuamente con los clientes y proveedores acerca del trato recibido por los empleados de la firma, y normalmente obtienen respuestas satisfactorias y positivas.

En cuanto a los objetivos de rendimiento no existe presión para lograrlos pero si hay una planilla con el control de rendimiento de cada empleado, la cual está colocada a la vista de ellos para que vean y chequeen su evolución.

Cuanto mayor rendimiento posean, mayores beneficios obtienen. En ella no solamente se observa el desempeño en sus tareas sino también la puntualidad, el compromiso, la responsabilidad que tienen hacia la empresa.

A la organización le falta las descripciones formales de los puestos de trabajo, pero si cuenta con la descripción de las operaciones de cada pieza, en un Manual de Operaciones, que se pueden realizar.

El departamento de recursos humanos no contrata al personal por sus habilidades o conocimientos ya que se los capacita dentro de la organización en el área en que se van a desarrollar. La dirección reconoce que ellos no cuentan con los conocimientos técnicos que se requieren para determinadas tareas.

La dirección es muy prudente a la hora de arriesgarse, sobre todo en la adquisición de maquinarias que deroguen una importante inversión y que demore más tiempo en amortizarse que el que está dispuesto a soportar la dirección, por eso es más bien conservadora a la hora de arriesgarse. En el año 2011 la empresa ha incorporado un estudio contable que la asesora en cuanto a las formas de financiarse.

La estructura organizativa de la empresa ha sido modificada en el año 2011 al cambiar de ser una organización unipersonal, a ser una sociedad de responsabilidad limitada, incorporando un nuevo estudio contable que los asesora, como se dijo anteriormente.

Respecto a los conocimientos y experiencias de la alta dirección, como bien se dijo antes, hace poco que dejó de ser unipersonal y quien la dirigía era el dueño fundador quien tiene los conocimientos técnicos y la experiencia en el manejo de este tipo de empresa. Los otros dos socios (hijos), aunque hace varios años que trabajan junto a su padre, recién ahora están tomando algunas decisiones y tratando de modernizar a la empresa. Uno de ellos esta capacitándose y está a punto de recibirse de

contador público. Pero ninguno tiene conocimiento técnico, salvo el enseñado por su padre, quien continúa asesorándolos.

La dirección tiene algunas áreas bien definidas en relación a las funciones que deben desarrollar, en las restantes se ocupa el que esté en la organización en ese momento o en forma conjunta.

La empresa no cuenta con políticas de contratación y formación pero si tiene políticas de promoción, a través de la planilla de rendimiento, que mide la predisposición, desempeño, responsabilidad, productividad, que se ve claramente reflejado en los gráficos que les brinda la dirección.

Se les informa a los empleados sus responsabilidades y lo que se espera de ellos a través del encargado de la planta y cuando son incorporados personalmente se habla con cada uno, después el seguimiento diario lo realiza el encargado de la planta.

Los empleados saben que cualquier incumplimiento significativo en sus actividades, les corresponderá una medida correctiva acorde a tal situación.

### **1.4.2 Evaluación de Riesgos**

Los objetivos globales los tiene definidos el socio fundador y va guiando a toda la organización hacia la consecución de los mismos. Pero no están claramente definidos ni son comunicados al resto de la empresa.

La dirección obtiene información sobre los riesgos que afectan a la empresa del estudio contable que los asesora. Obtiene información de la competencia de los propios

clientes. Respecto de las condiciones económicas es el propio socio fundador el que se hace asesorar por terceros para saber qué medidas tomar.

La dirección está pendiente de las modificaciones que se suscitan respecto a las relaciones laborales, como por ejemplo los acuerdos que se realizan en la Unión Obrera de los Metalúrgicos (UOM) y los beneficios que se deben aplicar al sector.

También mantienen un adecuado sistema de información, al que le realizan diariamente las copias de seguridad respectivas, para evitar pérdidas de información que puedan afectar la continuidad de las operaciones de manera importante.

La organización no efectúa un seguimiento de las nuevas tecnologías que puede desarrollar la competencia. Y tampoco realiza inversiones en maquinarias debido a que, como se explico antes, carecen de personal técnico que la opere y que pueda capacitar al resto del personal para su utilización.

Y por último la empresa cuenta con hoy en día con un experto estudio contable que los asesora no solo contablemente sino financiera y hasta laboralmente, sugiriendo a personal idóneo para cada ocasión.

También cuenta con asesores en materia de seguridad e higiene que les mantiene la fabrica en condiciones óptimas y seguras para el desempeño de sus empleados.

### **1.4.3 Información y Comunicación**

A la empresa le falta un plan estratégico para obtener información externa. No presentan con regularidad información crucial para la consecución de los objetivos.

Identifican la información adecuada que necesitan los usuarios para llevar a cabo eficazmente las operaciones de la empresa. En algunos casos estos no toman conciencia de las consecuencias por el mal desempeño de sus compañeros, ocasionándoles pérdidas de tiempo, en algunos casos, o no poder terminar con sus actividades.

Al ser una empresa chica la comunicación de los empleados con la dirección es muy accesible. Se tienen en cuenta sus sugerencias o recomendaciones y en la mayoría de los casos se les pide que las realicen, para incentivarlos aunque luego no resulten como pensaron.

Los encargados de armar los pedidos de ventas, le dan una lista de prioridades al encargado de producción para que este organice la producción y así poder cumplir con rapidez a los clientes. Los plazos que se utilizan para la entrega como máximo son 15 días.

Los clientes por lo general no le dicen a la empresa los problemas que hay en sus productos. La entidad no supo contestar si es porque no existen dichos problemas o porque los encargados de colocar los herrajes lo resuelven. De todas maneras cuando les realizaron alguna queja, la empresa se encargo de solucionarlo de inmediato.

#### **1.4.4 Supervisión**

La empresa considera que existen escasos procesos de control interno y están dispuestos a implementar los que sean necesarios para mejorar el desempeño de la organización.

Debido al sistema de gestión que utilizan, indirectamente controlan algunas áreas, pero saben que hay que extender algunos controles a las demás áreas de la organización.

La dirección realiza un seguimiento de todas las comunicaciones de terceros que indican que podrían existir problemas dentro de la empresa. Los estados mensuales de los proveedores se concilian con las cuentas a pagar y las cuentas a cobrar se cotejan con los pagos que realizan los clientes.

Se lleva un registro de los valores a depositar por la empresa y se coteja con el banco. Se lleva un registro también de los cheques emitidos ya sean de terceros o propios.

## ***1.5 EVALUACION DE LOS CIRCUITOS EN LA EMPRESA***

### **1.5.1 Compras**

De acuerdo a lo observado e investigado en la empresa se utiliza un sistema de gestión computarizado donde se registran todas las operaciones en él. Las áreas de la misma se encuentran separadas del área de compras, del de recepción, almacenamiento o stock y registración.-

La empresa realiza el proceso de compras de la siguiente manera:

- El encargado del almacén anota en un cuaderno los artículos faltantes o que le van pidiendo de las diferentes áreas y luego lo entrega a la dirección para que autoricen y realicen la compra.
- La dirección realiza la orden de compra y la envía por fax o por mail a los distintos proveedores. Y anota en el cuaderno de pedidos la fecha en que realizó la compra.
- Cuando llega la mercadería el encargado del almacén firma el remito y luego entrega a la administración el remito y la factura del proveedor para que la cargue en el sistema. Y borra del cuaderno la mercadería recibida.
- La administración carga la factura en el sistema de gestión y queda la deuda con el proveedor registrada.
- Cada quince (15) días se realiza un informe con todas las deudas a los proveedores y se sacan los pagos respectivos.

#### FALLAS O DEBILIDADES EN LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

- Ausencia de manual de procedimiento donde se detalla paso a paso la función operativa de comprar y pagar.
- Ausencia de un adecuado plan y de programas donde se especifica los materiales que se necesitan y para cuando lo requieren. Solamente existe un cuaderno de compras, donde el encargado del pañol o stock va anotando los diferentes materiales que solicitan en las distintas áreas de la empresa y luego lo manda a la dirección para que realicen la orden de compra.

- Ausencia de pedidos de cotización a diferentes proveedores, tanto en calidades, cantidades, precios y condiciones de pago. Se manejan siempre con los mismos proveedores sin cotejar distintos costos.
- Tampoco se mantiene una carpeta separada con las órdenes de compras pendientes o con faltantes, de las no cumplidas.
- No todos los pedidos son realizados a través de órdenes de compras.
- No se verifica la correlatividad de dichas órdenes. No se envía copia al sector solicitante.
- La falta de un presupuesto de compras puede originar deficiencias en el control administrativo de materiales. Existe la posibilidad de desabastecimientos en materiales, por la falta de proyección de necesidades y originar dificultades en la producción.

## RIESGOS ASOCIADOS

Los riesgos asociados son los siguientes:

- Ausencia de carpetas con las órdenes de compras que todavía no se han entregado.
- Posibles pérdidas de órdenes de compras.
- El almacén no dispone de información acerca de las cantidades pedidas para verificar si las recibidas cumplen con lo comprado.
- Ausencia de documentación sobre el control de la calidad de los materiales ordenados.

- Defecto o exceso de materias primas causado por una inexistente definición de punto de re-orden.
- Falta de información sobre precios adecuada.

### **1.5.2 Almacén**

El sector productivo es independiente del resto de los sectores dentro de la organización. El almacenaje de los productos terminados es compartido con el de recepción de compras, pero la materia prima principal para la elaboración de los herrajes está almacenada en un lugar aparte, bajo llave.

La empresa cuenta con un asesoramiento mensual sobre seguridad e higiene, y son ellos los que se encargan de tomar las medidas necesarias para protegerlos de incendios o de desordenes que pueden traer inseguridades a las personas que circulan dentro de la planta.

También cuentan con seguros contra incendio, robo, etc., alarma perimetral e inclusive poseen cámaras de vigilancia que pueden ser visualizadas desde cualquier lugar vía internet.

En cuanto a los inventarios que realiza la empresa, lo desarrollan una o dos veces al año. Por las mismas personas que realizan las operaciones en el sector. No existen tarjetas de inventario pre numeradas.

Los faltantes o sobrantes significativos son investigados por el responsable del área o por sus superiores de ser necesario.

Se tiene un registro de los residuos de producción cada seis meses cuando se los entrega al proveedor de materia prima, para su re trabajo a cambio de más material.

Respecto a los insumos utilizados periódicamente no se realizan informes pero si de la producción obtenida diariamente. En base a esta última información se realizan planillas estimando solamente la materia prima utilizada, no todos los insumos, para la obtención del producto terminado.

#### FALLAS O DEBILIDADES EN LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

- Ausencias de comunicación entre el área de compras con el área de recepción.
- Falta de verificaciones o fuera de tiempo, de los materiales recibidos con las especificaciones pedidas.
- Ausencia de registros para el control de las existencias
- Omisión de llevar registros de salida de insumos a las distintas áreas
- Ausencia de formularios de recepción. Cuando llega la mercadería solicitada, solamente se firma el remito controlando las cantidades pero no la calidad de los mismos.
- Ausencia de inventarios periódicos.

#### RIESGOS ASOCIADOS

Los riesgos asociados además de los ya descriptos en el sector de compras son los siguientes:

- Los pedidos no son enviados al área de recepción. La fecha de entrega no esta prevista.
- Las cantidades y calidades pedidas pueden no ser iguales a las solicitadas.
- El personal de recepción no prepara un informe sobre los insumos recibidos
- Ausencia de formularios de devolución de materiales defectuosos.
- No tienen control y registro, custodia de materiales que se compran. La falta de lo anterior, puede originar faltantes de inventarios, hacer mal uso de materiales y no se tienen datos correctos de las existencias y los inventarios físicos tampoco reflejan información correcta.

### **1.5.3 Pagos**

De acuerdo a la información obtenida por la empresa, el circuito de pagos se desarrolla de la siguiente manera:

- Cada quince días se emite un informe con todas las deudas incluyendo fecha y monto de las facturas pendientes de pago
- Luego el sector administrativo es el encargado de realizar las ordenes de pagos correspondientes, utilizando cheques de terceros o cheques propios.
- Una vez realizada la orden de pago se le saca fotocopia a los cheques y se adjunta esta copia al duplicado de la orden de pago.
- Además se encarga de avisarle a los proveedores para que pasen a buscar el pago.
- Los proveedores al retirar el pago, le hacen entrega del recibo que también es adjuntado al duplicado de la orden de pago.

- De existir retenciones, se le envía por mail la orden de pago al sector contable para que realice la misma y una vez confeccionada, le envía el formulario al sector administrativo para que la adjunte a la orden de pago.

#### FALLAS O DEBILIDADES EN LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

- ❖ Ausencia de registros exactos y oportunos de las facturas de compras
- ❖ Faltas de garantías a la integridad y exactitud de las cuentas a pagar.
- ❖ Entrada de facturas de mercadería no solicitada
- ❖ Falta de documentos e información sobre la mercadería solicitada e ingresada.

#### RIESGOS ASOCIADOS

Los riesgos asociados al circuito de pagos son los siguientes:

- ❖ Entrada de información inexacta.
- ❖ Cuentas a pagar no validas, creadas por compras no autorizadas.
- ❖ Recepción de documentos inexistentes o fuera de plazo.

## **1.6 ANALISIS F.O.D.A**

### **FORTALEZAS**

- Al ser una empresa familiar pequeña se ocupa mucho de la calidad e imagen ante los clientes, por eso posee un excelente trato con ellos y sus proveedores, sabiendo la importancia que tiene que llegue sus productos a tiempo para completar y entregar las obras.

### **DEBILIDADES**

- Ausencia de objetivos globales claramente definidos dentro de la organización. Tampoco son comunicados a todos los miembros de la empresa.
- La organización no realiza inversiones para reemplazar las maquinarias existentes por nuevas con tecnología de avanzada.
- La empresa no cuenta con una persona con conocimiento técnico-industrial para que asesore a los socios y a los empleados y como se explicó anteriormente ellos no tienen este tipo de conocimientos, salvo el socio mayoritario.
- Ausencia de un adecuado manual de procedimiento donde se detalle la función operativa de comprar y pagar, como se explico anteriormente.

## OPORTUNIDADES

- Como se mencionó anteriormente el segmento de mercado con el cual realiza las operaciones habituales ARIACOR SRL está en continuo crecimiento.
- En consecuencia del punto anterior, la empresa tiene la posibilidad de incorporar nuevos clientes.
- Eficientizar los controles dentro de la organización, provocará una disminución en algunos costos, se evitarán algunas desviaciones y se eliminarán algunos riesgos que actualmente posee la empresa.

## AMENAZAS

- Una de las amenazas más importantes que comentan es la imposibilidad de indexar por la inflación existente actualmente en la Argentina.
- Otra de las amenazas es la inestabilidad en la mayoría de los mercados, aunque ellos trabajan en un mercado como el de la construcción que está en crecimiento, puede ocurrir que se estanque en el futuro.

## **CAPITULO IV: DESARROLLO**

### **Breve Introducción**

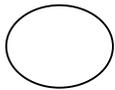
Por lo analizado en el capítulo anterior, la empresa cuenta con un apropiado ambiente de control debido al tamaño de la misma, ya que cuenta con manuales de operaciones, una comunicación fluida con los empleados aunque se podría mejorar reglamentando en forma escrita los puestos de trabajo que permitan establecer con precisión las funciones a desempeñar por cada uno. De esta manera se incentiva a los empleados a que cuiden los aspectos que les competen. Ya que la falta de definiciones claras sobre sus actividades trae aparejado la generación de conflictos.

Respecto a la evaluación de los riesgos es necesario que los objetivos que persigue la organización estén claramente definidos a todo el personal de la misma y no que solamente este en la mente del socio fundador. Toda la empresa debe saber con exactitud hacia donde van y cuáles son los posibles riesgos que corren. La identificación de los riesgos es un componente fundamental en un sistema de control eficaz. Ya que se pueden prever mecanismos para identificar y reaccionar ante estos riesgos.

A continuación se aconsejará como realizar el proceso de Compras incluyendo más actividades de control. Para ello se utiliza un cursograma que permite representar gráficamente los procedimientos administrativos. Constituye un instrumento importante para la visualización global y esquemática del conjunto de tareas administrativas.

A través de los cursogramas se puede determinar si la descripción del procedimiento es completa, detectar errores, omisiones, reiteraciones o superposiciones de tareas a fin de subsanarlos y lograr procedimientos más eficientes.

Los símbolos utilizados son los siguientes ( Norma IRAM 34501):



- Operación : Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información, por ejemplo: emisión de un documento, incorporación de información sobre el mismo, autorizaciones, firmas, consultas.



- Documento o soporte de Información: Representa el elemento portador de la información.

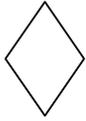


- Conector : Representa la unión entre:
  - Distintas unidades funcionales de un procedimiento en la misma página.
  - Distintas páginas de un procedimiento.
  - Distintos procedimientos graficados en distintas páginas



- Traslado : Representa el desplazamiento físico del elemento portador de información. La flecha indica el sentido de la circulación.

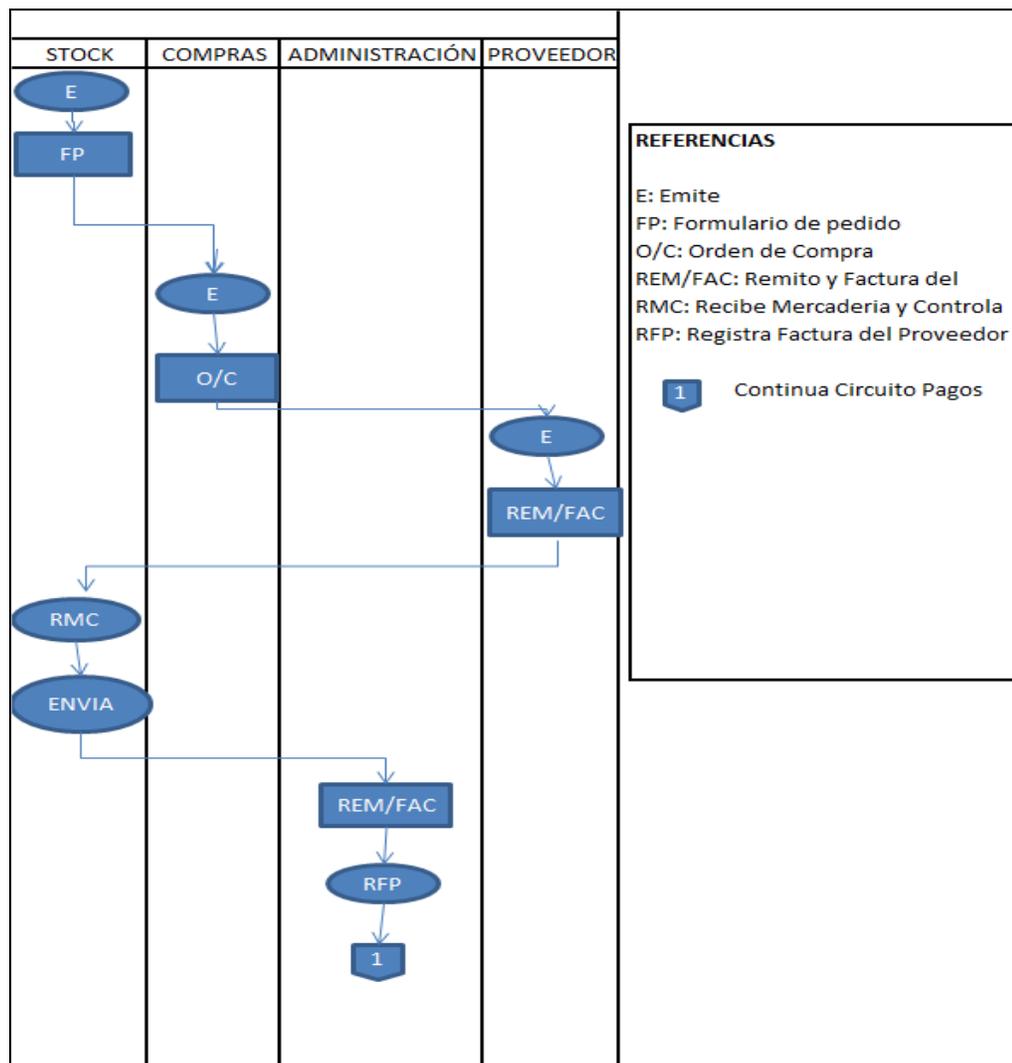
También se lo utilizar para unir los símbolos.



- Alternativa: Se utiliza para indicar que en el procedimiento administrativo pueden originarse distintos cursos de acción, u optar de distintos modos, sea sobre la base de decisiones programadas o no, según instrucciones que prevén distintas situaciones.

## 1. CIRCUITO COMPRAS

De acuerdo a lo evaluado, la empresa sigue el siguiente camino de compra:



Como se citó anteriormente el proceso de compras que actualmente realiza la empresa es el siguiente:

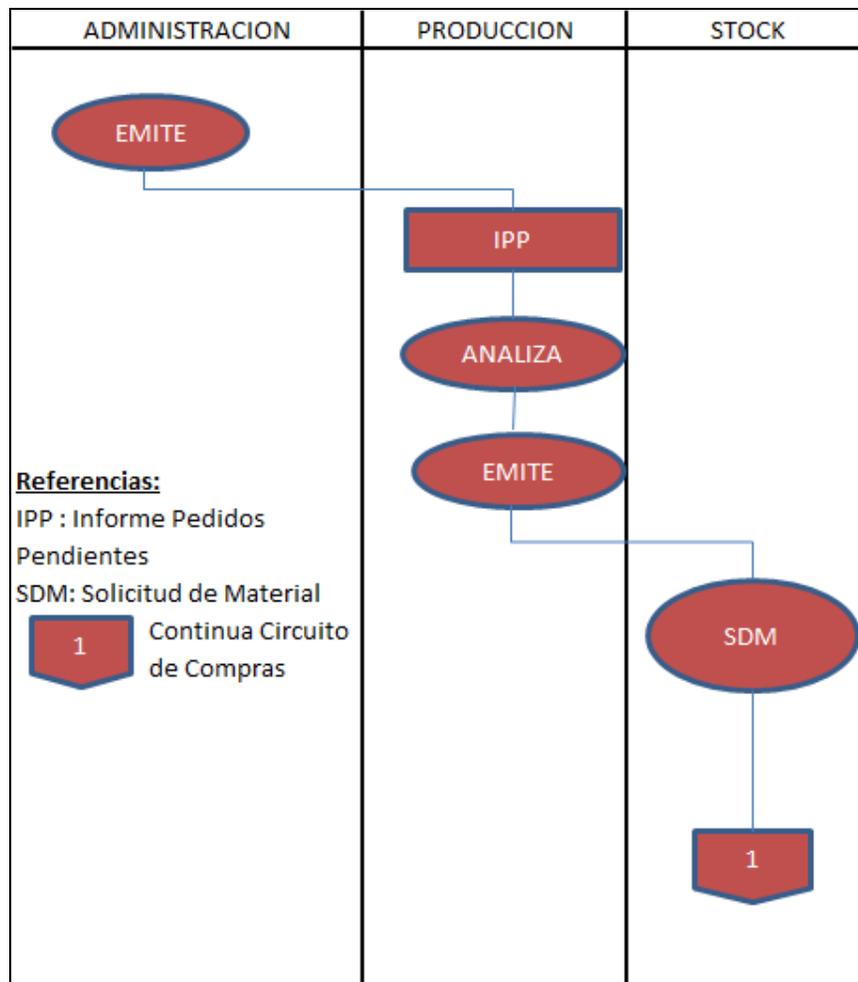
- El encargado del almacén anota en un cuaderno los artículos faltantes o que le van pidiendo de las diferentes áreas y luego lo entrega a la dirección para que autoricen y realicen la compra.
- La dirección realiza la orden de compra y la envía por fax o por mail a los distintos proveedores. Y anota en el cuaderno de pedidos la fecha en que realizó la compra.
- Cuando llega la mercadería el encargado del almacén firma el remito y luego entrega a la administración el remito y la factura del proveedor para que la cargue en el sistema. Y borra del cuaderno la mercadería recibida.
- La administración carga la factura del proveedor en el sistema de gestión y queda la deuda proveedor registrada.
- Cada quince (15) días se realiza un informe con todas las deudas a los proveedores y se sacan los pagos respectivos.

Al observar y conversar con los miembros de la organización la manera que llevan adelante el proceso de compras se observa que faltan algunas actividades de control y por ende se recomienda que el área de administración organice la información referida a los pedidos para que pueda planificar la producción y los insumos que se requerirán para cumplir con esas ventas.

Para ello la administración deberá enviarle al área de producción un Informe de Pedidos Pendientes (IPP, ANEXO XIII) quienes deberán evaluar los materiales necesarios para cumplir con esos pedidos y emitirán una Solicitud de Materiales (SM,

ANEXO XIV) al sector de stock, para que realice el pedido correspondiente al área de compras.

Gráficamente se puede visualizar de la siguiente manera:



Una vez realizado la solicitud de materiales, se deberá realizar pedidos de cotizaciones, por lo menos, de los insumos más importantes, para poder mejorar los costos de los materiales. Estas cotizaciones deberán ser realizadas por escrito y quedar archivadas.

Es conveniente tener en cuenta el lote óptimo de compra ya que adquiriendo lotes significativos se tiende a manejar el precio.

Se deberá realizar la respectiva orden de compra por cada insumo requerido y se aconseja llevar un adecuado seguimiento de las órdenes cumplidas, con demoras o sin cumplir.

Las órdenes de compras deberán detallar la cantidad, precio, fecha de entrega y las especificaciones técnicas

También se aconseja tener un Informe sobre los Productos Vendidos y/o Producidos de los meses anteriores ( ANEXO XV ), así se estima en promedio los insumos que se requerirán. Ya que cuenta la empresa con demandas casi constantes.

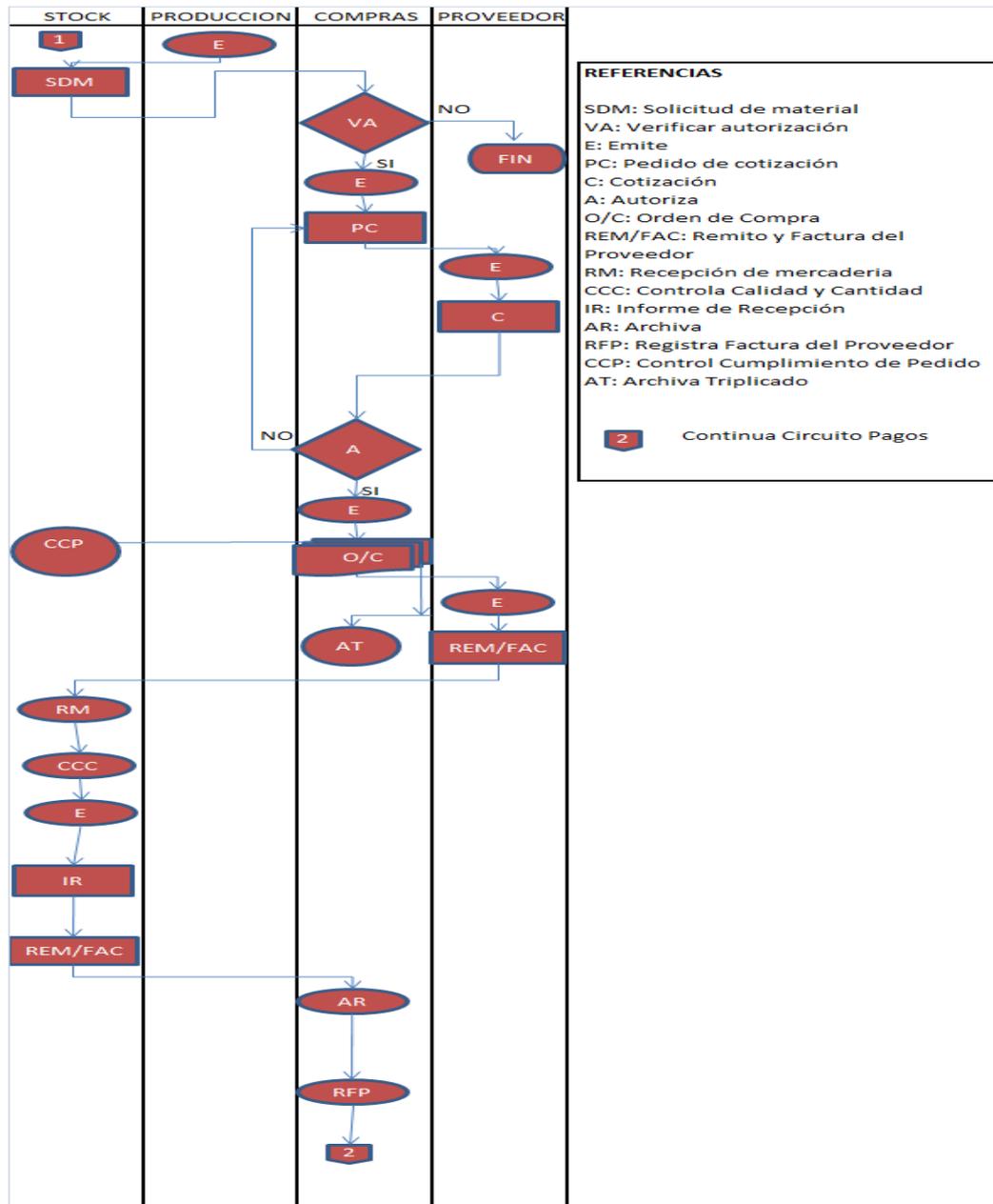
El pedido de suministro deberá ser entregado al Área de Compras para que esta las autorice y realice los diferentes Pedidos de Cotización ( ANEXO XVI ) y una vez aprobado la cotización, confeccionar la respectiva Orden de Compra ( ANEXO XVII )

Las ordenes de compras deberán ser realizadas por triplicado y entregar una al proveedor, enviar otra copia al sector de Stock, que es quien realizó el pedido, la otra copia archivarla en una carpeta con las ordenes de compras pendientes, para poder llevar a cabo un correcto seguimiento de la misma y poder reclamar en tiempo si no se cumplió con los plazos establecidos.

Cuando se reciba la mercadería el encargado del sector de Stock deberá comparar ésta con la mercadería solicitada en la orden de compra y controlar la calidad de la misma. Luego firma el remito del proveedor y le entrega al Área de Compras el remito y un informe de recepción ( ANEXO XVIII ) quien lo deberá archivar junto con

la orden de compra y retirarla de la carpeta de pendientes y colocarla en otra de cumplimentadas.

Luego el Área de Compras se encargará de registrar la factura de proveedor para después empezar con el circuito de Pagos. Gráficamente quedaría:



## **1.1 DESCRIPCION DE PLANILLAS:**

Las planillas que se mencionaron deben contener la siguiente información:

- Planilla de Pedidos Pendientes ( ANEXO XIII )
  - Fecha del pedido
  - Nro. De pedido
  - Código del producto
  - Descripción del producto solicitado
  - Cantidad pedida
  - Cantidad pendiente de entrega
  - Cliente
  
- Planilla de Pedidos de Materiales ( ANEXO XIV )
  - Fecha
  - Nro. de planilla
  - Código del material solicitado
  - Descripción del material solicitado
  - Cantidad requerida
  - Cantidad en stock
  - Firma del solicitante

➤ Informe de Productos Vendidos y/o Producidos ( ANEXO XV )

- Fecha: periodo informado
- Descripción del producto
- Cantidad Vendida
- Cantidad Producida

➤ Planilla de Pedidos de Cotización ( ANEXO XVI )

- Fecha
- Nro. de planilla
- Datos del proveedor
- Código del material solicitado
- Descripción del material solicitado
- Cantidad
- Precio
- Condiciones de pago
- Tiempo de entrega

➤ Planilla de Orden de Compra: ( ANEXO XVII)

- Fecha
- Nro. de planilla
- Datos del proveedor
- Código del material solicitado

- Descripción del material solicitado
  - Cantidad
  - Precio
  - Condiciones de Pago
  - Tiempo de entrega
- Informe de recepción: ( ANEXO XVIII)
- Fecha
  - Nro. de planilla
  - Datos del proveedor
  - Código del material recibido
  - Cantidad del material recibido
  - Calidad del material recibido
  - Devoluciones
  - Observaciones
  - Firma del encargado de recepción del material

## ***1.2 ADMINISTRACION DE PROVEEDORES***

Es importante contar con una adecuada administración de los datos fijos del proveedor, que debe estar continuamente actualizada, para poder realizar las distintas operaciones con ellos. Ya sea pedidos de cotizaciones, pedidos de compras o simplemente realizarles distintos tipos de consultas.

➤ La planilla de proveedores ( ANEXO XXI) debería contener:

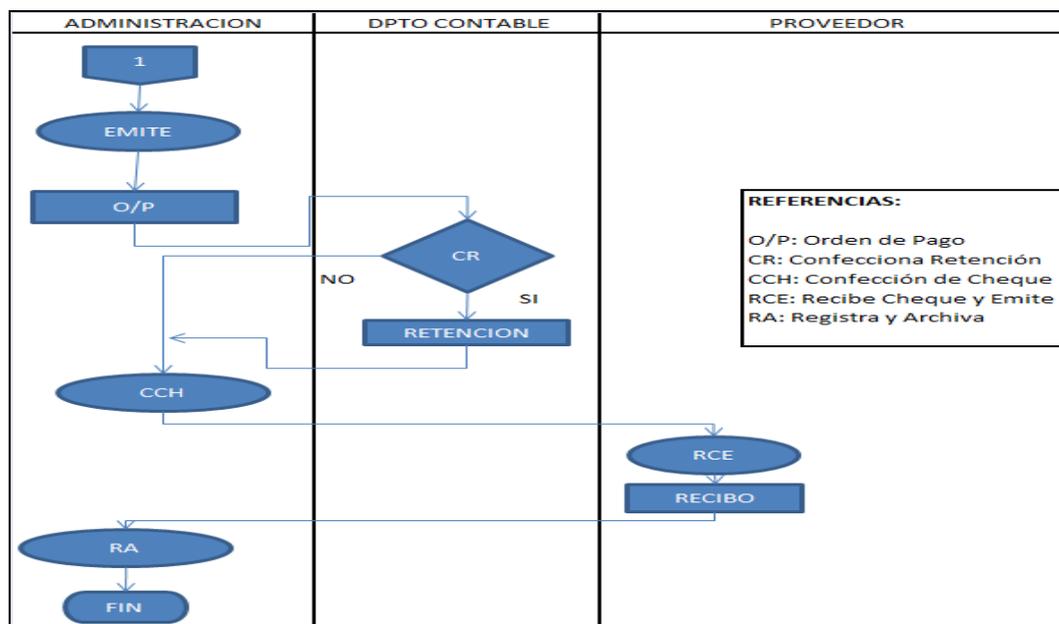
- Código
- Denominación
- Inicio de la actividad
- Domicilio
- Código Postal
- Ciudad
- Provincia
- País
- Teléfono
- Pagina Web
- Correo electrónico
- Condición frente al IVA
- CUIT
- Contacto
- Condiciones de Pago
- Observaciones

## **2. CIRCUITO PAGOS**

La función de Pagos consiste en la cancelación de obligaciones contraídas con motivo de compras. Se debe revisar las cuentas, a fin de que estas deudas sean correctas, estén debidamente autorizadas, y se hayan realizados todos los pasos previstos en el proceso de Compras.

Actualmente la empresa sigue el siguiente proceso de Pagos, en el cual intervienen dos áreas de la empresa, el área de Administración y el área Contable. Como se menciono anteriormente el área administrativa cada quince días solicita un informe con las deudas contraídas y confecciona las respectivas ordenes de pagos con cheques propios o de tercero. Si lleva retención el pago, envia éste al area contable donde confeccionan la misma y se la envian nuevamente al area administrativa para que la adjunte a la orden de pago correspondiente. Luego se avisa al proveedor y este cuando retira el pago, confecciona el recibo que es archivado junto a la orden de pago.

Graficamente se visualiza de la siguiente manera:



Como se vio anteriormente, a la empresa le faltaban algunos controles en el proceso de compras. Sobre todo en la verificación de los materiales recibidos y facturados. Por lo tanto también se veía afectado este circuito.

Al actual proceso de pago que realiza la organización se podrían implementar algunas actividades de control. Luego de examinar la documentación y sin existir

objeción alguna se procede a confeccionar la Orden de Pago ( ANEXO XIX ) con la respectiva emisión del cheque, el cual se recomienda tenga la firma de los dos gerentes para un mayor control.

Una vez realizada la orden de pago, se deberá sellar la factura del proveedor con la leyenda “PAGADO “a fin de evitar que sea presentada nuevamente esa factura.

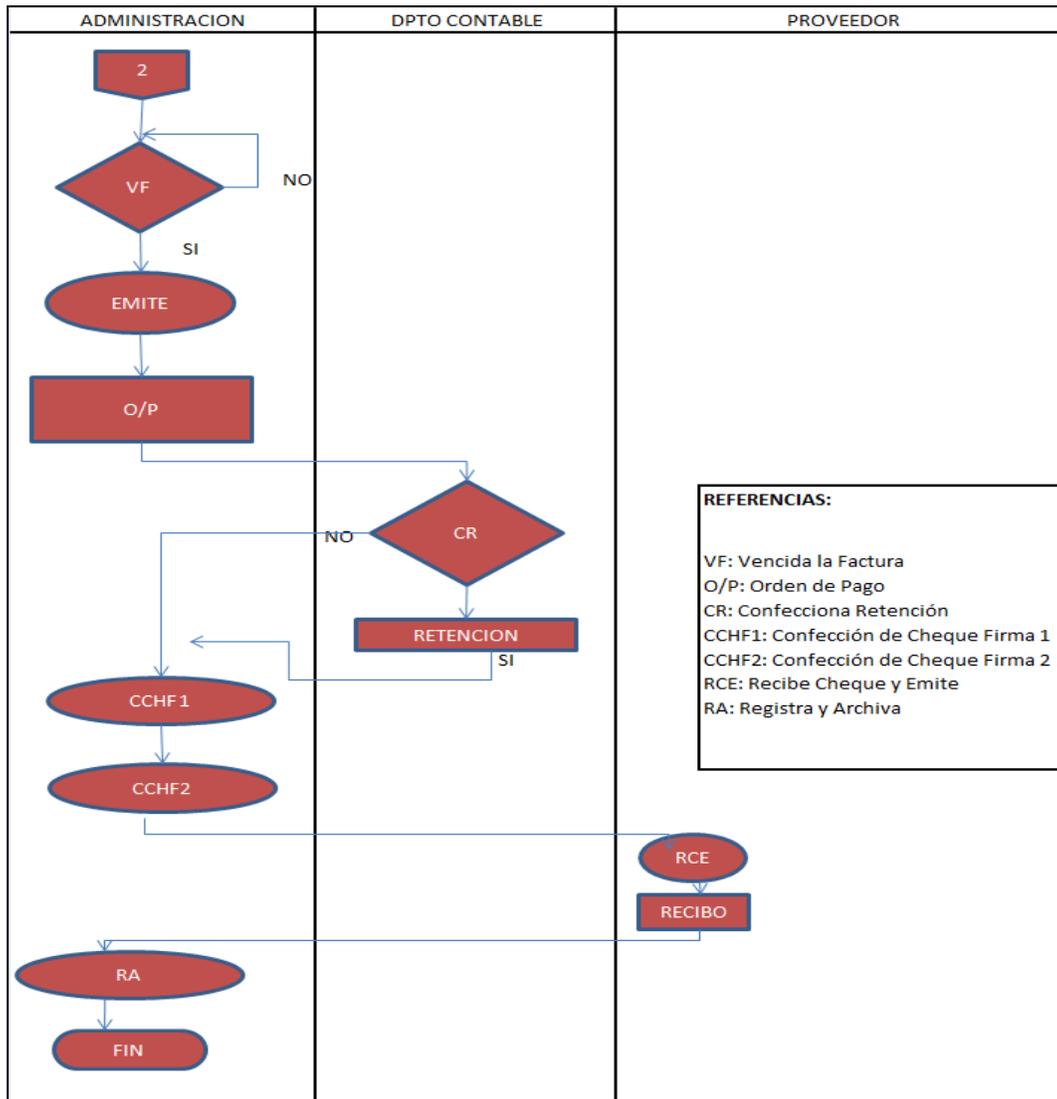
Respecto a la emisión del cheque se recomienda que se incluya la clausula de “No a la orden“ seguida del nombre del beneficiario del pago y cruzarlo. Para que sea cobrado únicamente por el beneficiario ya que esta clausula impide su endoso, a través del depósito en su cuenta bancaria.

➤ La planilla de Orden de Pago debe contener:

- Membrete de la empresa
- Fecha de emisión
- Datos del proveedor
- Numero de Planilla
- Descripción de las facturas a pagar
- Fecha de Vencimiento de las facturas
- Formas de pago
  - ✓ Contado
  - ✓ Cheques Propios
  - ✓ Cheque de terceros
  - ✓ Transferencia Bancaria
  - ✓ Depósito Bancario
- Responsable del pago

- Firma del responsable

El proceso de pagos quedaría gráficamente de la siguiente manera:



Otra de las recomendaciones es incorporar un sistema de Fondo Fijo, que son creados para ser utilizados en gastos periódicos y recurrentes no significativos. La

empresa actualmente realiza este tipo de operaciones periódicas pero no llevan un control de estos gastos.

Este sistema debe contener las siguientes particularidades:

- Responsable del Fondo Fijo
- Monto asignado
- Actualizaciones
- Planilla de Liquidación del Fondo Fijo ( ANEXO XX)
- La documentación de respaldo de los pagos realizados deberán tener el sello de “Pagado”
- La reposición del Fondo Fijo se gestiona cuando se consume un porcentaje importante del mismo o una vez por mes.
- Etc.

➤ La planilla de Liquidación de Fondo Fijo (ANEXO XX ) deberá contener:

- Membrete de la empresa
- Fecha
- Nro. de planilla
- Descripción de los comprobantes
- Importe
- Imputación contable
- Total
- Total en letras

- Responsable
- Firma
- Observaciones

### **3. CALCULO DEL PUNTO DE RE-ORDEN**

Actualmente a la empresa le falta determinar un punto de re-orden para evitar quedarse sin stock de los insumos más significativos dentro de la producción.

Mantener un stock mínimo es estimar un consumo de un insumo durante el periodo de reaprovisionamiento, desde que se detecta la necesidad hasta que efectivamente se ingresa la compra a las distintas áreas de la empresa.

El punto de pedido corresponde a un stock mínimo más un margen de seguridad, que variará de acuerdo a la importancia del producto dentro de la producción.

Teniendo en cuenta que la empresa dispone de un Informe de los productos vendidos anuales o semestrales, como se describió en el punto 1.2 del Capítulo IV, no les resultará difícil calcular un stock mínimo. Ya que puede utilizar este informe y realizar un promedio de los artículos vendidos en un determinado periodo de tiempo.

El punto de re orden lo deben calcular teniendo en cuenta el Plazo de Tiempo Mensual (PTM) que tarda el proveedor en entregar la mercadería, por el Consumo Mensual (CM) y restándole la Mercadería en Transito (MT), es decir:

$$PR = PTM \times CM - MT$$

Utilizando otro informe que posee la empresa que es el informe de productos pedidos o pendientes de entrega (ANEXO XIII), la misma deberá sacar un promedio de los insumos necesarios para satisfacer esa demanda y teniendo en cuenta la formula anterior, que es de fácil aplicación, podrá evitar quedarse sin materiales.

Por ejemplo: Uno de las materias primas principales que nos comentan los miembros de la empresa, es el Bronce, que lo compran a un proveedor de Bs As, este tarda aproximadamente 15 días en enviar la mercadería. Poseen un consumo mensual promedio de 4 tn.

Si aplicamos la formula antes mencionada quedaria:

Punto de Reorden (PR) = Plazo de tiempo del proveedor x Consumo Mensual –  
la mercadería en transito

$$PR = 15/30 \text{ días} \times 4 \text{ tn/m} - 0$$

PR = 2 tn  Esto significa que la empresa debería enviar una nueva orden de compra cuando tengan 2 toneladas de bronce en existencia para evitar quedarse sin stock, teniendo en cuenta el tiempo de demora del proveedor en satisfacer el pedido.

Este cálculo se debería hacer en aquellos insumos o materiales que la empresa considere más importantes para cumplimentar con la producción y no dejar insatisfecha la demanda.

Ahora bien, otro tema importante es saber que costo tiene comprar y mantener ese inventario de insumos, para ello se deberá calcular los Costos de Mantenimiento o Conservación, el Costo de Ordenar o Pedir y el Costo Total del Inventario.

Para poder calcular los costos antes mencionados se deberá utilizar las siguientes formulas:

- Costo Total de Ordenar = Costo por Orden \* Demanda sobre Cantidad pedida

$$CTO = C_o \times D/Q$$

- Costo Total de Mantenimiento = Costo de Mantenimiento Unitario \* Inventario

Promedio

$$CTM = C_m * Q/2$$

- Costo Total del Inventario = Costo Total de Mantenimiento + Costo Total de Ordenar

$$CTI = CTM + CTO$$

$$CTI = C_m * Q/2 + C_o \times D/Q$$

Siguiendo el ejemplo anterior y suponiendo que la empresa requiere para su producción anual 48000 kg de Bronce y de acuerdo a su información, esta tiene un costo de \$ 30 por pedido y el costo para mantener el inventario es de \$ 50. Y sabiendo también que la empresa consume 4000 kg del insumo mensual, resultaría:

$$C_c = 50$$

$$C_o = \$30 \times K_g$$

$$Q = 4000 \text{ kg}$$

$$D = 48000 \text{ kg anual}$$

Si aplicamos la formula el CTI quedaria

$$CTI = 50 \times 48000/2 + 30 \times 48000/4000$$

$$CTI = 1.200.000 + 360$$

CTI = 1.200.360  Esto significa que el Costo Total del Inventario por año es de Un Millon Doscientos mil Trescientos Sesenta.

## 4. CANALES DE COMUNICACIÓN

La comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes. También, funcionará como una llamada de atención ante posibles conflictos, lo cual permitirá que éstos se solucionen a tiempo .

La comunicación debe hacerse con un lenguaje en común, de forma que sea entendible por todas las partes que la componen, o sea tanto por el emisor como por el receptor; y es muy importante evitar los "ruidos" en el proceso de comunicación .

Uno de los objetivos que persiguen las comunicaciones internas es crear un clima cordial y de confianza donde el empleado se sienta a gusto y vea que sus objetivos y los de la empresa están muy relacionados .

Una buena comunicación entre los distintos sectores de la organización trae aparejado un mejor clima laboral, la consecución de los distintos objetivos que persigue la empresa optimizando sus posibilidades .

La adecuada comunicación en el control interno le permite anticiparse a pérdidas, previendo y mitigando los riesgos más significativos, confiar en la información financiera, detectar oportunamente problemas legales y mejorar su actividad principal, bajo un esquema de costo-beneficio que contribuya a alcanzar sus objetivos de negocio.

Es importante que la administración de la empresa entienda y trabaje en conjunto con el equipo directivo para transmitir a toda la organización que las “reglas” establecidas de comunicación no representan una burocracia, sino la mejor manera de evitar riesgos, detectar problemas y lograr la eficacia y eficiencia de las operaciones.

El control interno debe ser visto como un proceso integrado de todas las fases sucesivas o como una secuencia lógica y ordenada de una operación o actividad. A su vez, el control interno es una base importante para establecer una adecuada división del trabajo y la asignación de responsabilidades.

Los medios de comunicación más utilizados se materializan en:

- Manuales de conducta
- Memorias
- Avisos en transparentes
- La actuación de la dirección
- Reuniones, entre otras.

En esta empresa, al ser una pyme las comunicaciones son menos formales que en una organización grande pero igualmente eficaces, debido al contacto diario de la gerencia con los distintos niveles. Siempre es mejor establecer las medidas de control desde un inicio para crecer estructurado y con orden, facilitando así la gestión y el logro de los objetivos a lo largo de toda la organización.

Además esta compañía debe tener mucho cuidado de cometer los errores más comunes dentro de una organización familiar y es la superposición de roles. Si se tiene en claro las actividades que desarrollan cada uno de los miembros dentro de la empresa, sin tener en cuenta los lazos de sangre que los une, tendrán una mejor comunicación dentro y fuera de la misma.

La gestión de la comunicación interna es un reto constante en toda organización. Pero si se trata de una empresa familiar, se convierte en un verdadero desafío. Cuando logran pasar el umbral de la primera generación, las compañías corren el riesgo de que

el personal quede extenuado al interpretar mensajes muchas veces cruzados entre distintos actores internos.

Algunos escucharán al propietario original, otros a los emergentes que, aún siendo hijos, tienen otra visión del negocio, y habrá quienes responderán a una de las ramas de la familia. Pero también existirá quien considere que quienes tienen la autoridad del mensaje correcto, son los gerentes.

Las empresas que logran gestionar armoniosamente los intereses familiares y los del negocio, evitando las tensiones y conflictos estrictamente familiares, la superposición de roles, las diferencias en los estilos de dirección, los conflictos por las retribuciones que perciben los familiares y demás dificultades que atraviesan este tipo de empresas, son aquellas que establecen reglas claras de gobernabilidad que permitan satisfacer los intereses de ambos sistemas.

Crear un documento donde se establezcan las reglas que hacen a la familia y a la relación de ésta con la empresa. Donde se fije, por ejemplo, la participación de los parientes políticos, la participación de los hijos o el retiro de alguno de los socios y demás temas que hacen, en el futuro, que las empresas familiares desaparezcan.

Este documento permite mayor claridad a la gestión gerencial y, facilita los procesos comunicacionales más ordenados, con objetivos, mensajes y canales internos mejor estructurados. Debe estar consensuado por toda la familia para que sea legítimo y aplicable.

## CONCLUSIÓN

Con este Trabajo Final de Grado se pretendió hacerle conocer a los directivos de la empresa ARIACOR SRL, la importancia de tener un sistema de control interno y cuáles son los procedimientos para mantenerlo. Pero se debe tener en cuenta que su aplicación no garantizará el nivel máximo de eficiencia y de eficacia en las operaciones, sino se trabaja en forma conjunta con todos los miembros de la organización.

Una empresa que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Se procuró brindarles las herramientas básicas de control interno para que puedan implementarlas en el circuito Compras-Pagos a fin de lograr mejorar la función operativa de comprar y pagar.

Se les explico cómo administrar el nivel de inventario al menor costo y como calcular el punto de re orden para no quedarse sin mercadería.

Se desarrolló la importancia de tener apropiados canales de comunicación. La comunicación interna es un factor clave que tiene que tener en cuenta la empresa ya que debidamente gestionada permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados. Evitando riesgos, detectando problemas y logrando la eficacia y eficiencia de las operaciones.

Y por último se abordó la problemática de las empresas familiares, explicando los riesgos que se corre al existir superposición de roles, cuando arrastran problemas estrictamente familiares, cuando existen conflictos por las retribuciones que perciben los familiares y demás conflictos que por lo general atraviesan las empresas familiares.

## BIBLIOGRAFIA

Antognolli, S. (04 de Mayo de 2012). Empresas Familiares. *iProfesional.com* .

Cassi, J. H. (2012). *Modelos de Simulación*. Córdoba: Apunte de Clase.

Echezárraga, J. M. (2010). *Empresas Familiares: Reto al Destino*. Buenos Aires: Granica SA.

Ferraresi, N. (29 de Abril de 2012). La capacitación como herramienta clave para la profesionalización de la Empresa Familiar. *Empresas Familiares- La voz del interior* , pág. 7.

Horngren, C. T., Foster, G., & Datar, S. M. (1996). *Contabilidad de Costos*. México: Prentice-Hall inc.

IERIC, I. d. (2013). *Informe de Coyuntura de la Industria de la Construcción N° 91*.

Lattuca, A. J., & Mora, C. A. (2005). *Manual de Auditoria*. Buenos Aires: FACPCE.

Lybrand, C. &. (1997). *Los nuevos conceptos de control interno ( Informe COSO )*. Madrid: Diaz Santos, SA.

Pungitore, J. L. (2006). *Sistemas Administrativos y Control Interno*. Osmar D. Buyatti.

# ANEXOS

## ANEXO I

**ARIACOR SRL**

**27/04/2012**

ENCUESTA REALIZADA A LA DIRECCION DE LA EMPRESA

### ENTORNO DE CONTROL

N°	Puntos de Atención	Descripción/Comentarios
1	¿Existen en la empresa códigos de conductas?	SI HAY UN REGLAMENTO INTERNO
2	¿Los códigos son aceptados de forma expresa y periódica por todos los empleados?	NO SIEMPRE HAY EMP. VIEJOS QUE LES CUESTA ACEPTARLAS
3	¿Los empleados saben qué hacer si se encuentran con algún comportamiento indebido?	SI PERO DEPENDE DE LAS PERSONALIDADES
4	¿La empresa predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal?	SI
5	¿El trato con los proveedores, empleados, clientes, se hace de una manera honesta e igualitaria?	SI
6	¿Existe presión para cumplir con objetivos de rendimiento?	NO EXISTE PRESION PERO SI CONTROL DE RENDIMIENTO
7	¿Existen descripciones formales o informales de los puestos de trabajo?	NO
8	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos?	SE LOS CAPACITA EN LA EMPRESA
9	¿Se requiere de conocimientos específicos para la realización de los trabajos?	EL ALGUNAS AREAS
10	¿La dirección suele tomar altos riesgos o más bien es prudente a la hora de tomar riesgos?	MUY PRUDENTE
11	¿Existe rotación de personal en los puestos claves?	NO
12	¿La estructura organizativa es apropiada y su capacidad de suministrar el flujo necesario de Información para gestionar actividades?	SI HAY ORG PERO SE NECESITA PERSONAL TECNICO
13	¿La alta dirección tiene los conocimientos, la experiencia y la formación necesario para desempeñar sus funciones?	EXPERIENCIA DEL PADRE TRANSMITIDA Y SE ESTAN PERFECCIONANDO
14	¿Existe una clara división de las funciones a desarrollar por la dirección?	ALGUNAS SI.

## ANEXO II

ARIACOR SRL

27/04/2012

ENCUESTA REALIZADA A LA DIRECCION DE LA EMPRESA

### ENTORNO DE CONTROL

Nº	Puntos de Atención	Descripción/Comentarios
15	¿Se han implementado políticas y procedimientos para la contratación, formación y promoción a los empleados?	PARA LA PROMOCION SI
16	¿Se les informa a los empleados sus responsabilidades y que se espera de ellos?	SI PERO SE HABLA CON EL EN CARGADO
17	¿La respuesta de la dirección es adecuada cuando no se llevan a cabo las responsabilidades asignadas?	SI
18	¿Se toman medidas correctivas cuando no se observan las políticas establecidas?	SI
19	¿Los empleados entienden que cualquier incumplimiento?	EN ALGUNOS CASOS
	traerá como consecuencia la adopción de medidas correctivas?	

## ANEXO III

### ARIACOR SRL

#### ENCUESTA REALIZADA A LA DIRECCION DE LA EMPRESA EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

Nº	Puntos de Atención	Descripción/Comentarios
1	¿La dirección ha definido objetivos globales?	NO, EL SOCIO FUNDADOR SI
2	¿La información de los objetivos globales se comunica a los empleados?	NO PERO LOS DIRIGE A LA CONSECUCION DE LOS MISMOS
3	¿Existe coherencia de los planes de negocios y Los presupuestos con los objetivos globales?	NO
4	¿Existe vinculación de los objetivos específicos con los globales de cada actividad?	NO
5	¿La dirección ha identificado los recursos Necesarios para alcanzar los objetivos?	NO
6	¿La dirección ha identificado las acciones a desarrollarse con éxito o los que hay que evitar, lograr los objetivos globales de la organización?	SI
7	¿La empresa tiene mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes exter- Nas; por ej.: Las fuentes de suministro Los cambios tecnológicos Las acciones de la competencia Las condiciones políticas Las condiciones económicas	NO NO A VECES NO SI
8	¿Tiene mecanismos para detectar riesgos derivados de fuentes internas?  Las relac laborales -Remun. y benef del sector  La financiación-disponibilidad de fondos  Los sistemas de información-Copias de seg.	SI  SI  SI
9	¿Se analiza en profundidad la posibilidad de ocurrencia de riesgos?	NO
10	¿Se efectúa un seguimiento de las nuevas Tecnologías desarrolladas por la competencia?	NO

## ANEXO IV

### ARIACOR SRL

ENCUESTA REALIZADA A LA DIRECCION DE LA EMPRESA

### EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

Nº	Puntos de Atención	Descripción/Comentarios
11	¿Existen mecanismos para aprovechar las nuevas tecnologías y aplicarlas a los procesos de producción?	NO SE REALIZAN INVERSIONES PORQUE NO HAY TECNICO
12	¿Se identifican y cumplen con las obligaciones legales, fiscales y de formulación de estados financieros?	SI
13	¿Se analiza el impacto de las reducciones de personal sobre la moral del resto de los empleados?	EN OCASIONES SE UTILIZA PARA LA REACCION DEL RESTO
14	¿Existen mecanismos para proteger a la empresa contra las posibles represalias de los empleados despedidos?	SI

## ANEXO V

**ARIACOR SRL**

ENCUESTA REALIZADA A LA DIRECCION DE LA EMPRESA

### INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

N°	Puntos de Atención	Descripción/Comentarios
1	¿Existen mecanismos para conseguir información externa, pertinente sobre las condiciones del mercado, programa de competidores, novedades legislativas o de Organismos de control y cambios económicos?	NO
2	¿Se presenta con regularidad la información crucial para el logro de los objetivos?	NO
3	¿Se suministra la información a las personas adecuadas, con detalle suficiente y en el momento preciso, para que cumplan sus responsabilidades con eficiencia y eficacia?	<b>SI Y SE ESTA DESARROLLANDO EL MANUAL DE OPERACIONES</b>
4	¿Existe eficacia en la manera de comunicar a los empleados las tareas y responsabilidades? ¿Los empleados entienden cómo sus tareas afectan a y son afectadas por, las tareas de otros empleados?	<b>SI</b>  <b>EN ALGUNAS OCASIONES</b>  <b>PARECERIA QUE NO</b>
5	¿Es fácil comunicarse en la empresa con los niveles superiores?	<b>SI POR SER UNA EMP CHICA</b>
6	¿Existen mecanismos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones?	<b>SE ALIENTA A REALIZARLOS</b>
7	¿Los agentes de ventas informan al departamento de producción sobre las necesidades de los clientes?	<b>SI</b>
8	¿El dpto. de producción le informa al dpto. de stock los materiales faltantes?	<b>SI PERO HAY QUE MEJORAR</b>  <b>LOS TIEMPOS</b>
9	¿Se corrigen los errores de facturación a clientes, investigándose y corrigiéndose las fuentes de tales errores?	<b>SI</b>
10	¿Se le comunica al personal de problemas en los productos y se toman acciones correctivas?	<b>EN OCASIONES PERO NO ES</b>  <b>HABITUAL</b>

## ANEXO VI

### ARIACOR SRL

ENCUESTA REALIZADA A LA DIRECCION DE LA EMPRESA

### SUPERVISIÓN

Nº	Puntos de Atención	Descripcion/Comentarios
1	¿Existen procedimientos apropiados para evaluar los componentes del control interno?	ESCASOS
2	¿Se informan las deficiencias al personal adecuado?	SI
3	¿Se modifican los procedimientos y políticas Cuando es necesario?	EN ALGUNA OCASIONES
4	¿Los clientes corroboran implícitamente sus Datos al pagar sus facturas?	SI
5	¿Los estados mensuales de cuentas a pagar se Usan como técnica de supervisión del SCI?	SI
6	¿Se comprueban los niveles de existencias cuando los productos son retirados del stock para su envío al cliente?	SI
7	¿Se lleva un registro con los valores depositados por la empresa y se compara con los existentes?	SI
8	¿Se requieren firmas para acreditar la realización funciones críticas de control?	SI

## ANEXO VII

Empresa **ARIACOR SRL**  
 Revisión  
 al: 25/04/2012

DIRECCION  
 GENERAL

<b>COMPRAS Y DEUDAS</b>				
N°	Examen de Control	Si	No	Observaciones
1	Se encuentra la sección de compras separada de: Recepción Almacén Cuentas por pagar Contaduría Pagos	<b>X</b> <b>X</b> <b>X</b> <b>X</b> <b>X</b>		
2	¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades?	<b>X</b>		<b>EN ALGUNAS AREAS</b>
3	¿Existen normas escritas referidas al proceso de compras?		<b>X</b>	
4	¿Se realizan compras únicamente en base a solicitudes firmadas?		<b>X</b>	
5	¿Se solicitan cotizaciones de precios a distintos proveedores?		<b>X</b>	
6	¿Se preparan órdenes de compras?	<b>X</b>		
7	¿Están ellas debidamente autorizadas?	<b>X</b>		
8	¿Están pre numeradas por imprenta las O/C?	<b>X</b>		
9	¿Se envían copias a contaduría, recepción y sector solicitante?		<b>X</b>	
10	¿Se controla la correlatividad de las O/C?		<b>X</b>	

## ANEXO VIII

Empresa **ARIACOR SRL**  
 Revisión  
 al: 25/04/2012

DIRECCION  
 GENERAL

<b>COMPRAS Y DEUDAS</b>				
N°	Examen de Control	Si	No	Observaciones
11	¿El sector de recepción controla eficazmente las unidades recibidas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>SE CONTROLA LAS CANTIDADES</b>
12	¿Existen notas de recepción?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
13	¿Están pre numeradas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
14	¿El formulario de recepción prevé la inserción de las unidades faltantes, sobrantes o con defectos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
15	¿Se controla la correlatividad de las O/R?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
16	¿Se controla la calidad de los insumos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>ALGUNAS VECES</b>
17	¿Se emiten informes pre numerados sobre los controles de calidad?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
18	¿Están las devoluciones debidamente autorizadas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	¿Queda constancia de la entrega de los bienes devueltos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	¿Se encuentra "Cuentas por Pagar" separada de "Recepción" y "Pagos"?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21	¿Recibe cuentas por pagar la factura directamente del proveedor?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22	¿Se controla la factura con la O/C,O/R y el informe de control de calidad?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>SE CONTROLA CON EL RTO DEL PROVEEDOR</b>
23	¿Se revisan cálculos y sumas de las facturas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24	¿Se controla el cargo del IVA?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25	¿Se conservan archivos separados:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## ANEXO IX

Empresa **ARIACOR SRL**

Revisión

al: 25/04/2012

DIRECCION

GENERAL

<b>COMPRAS Y DEUDAS</b>				
N°	Examen de Control	Si	No	Observaciones
	Pedidos No cumplidos?		<b>X</b>	
	Ordenes de compras pendientes?		<b>X</b>	
26	¿Están los asientos de contabilidad del área, incluidos los de rutina, debidamente autorizados?		<b>X</b>	<b>LOS REALIZAN LOS CONTADORES</b>
27	¿Se llevan fichas individuales de proveedores?	<b>X</b>		<b>POR SIST. GESTION</b>
28	¿Están actualizados en todo momento?	<b>X</b>		<b>POR SIST. GESTION</b>
29	¿Se concilian sus importes con resúmenes de cuenta de proveedores por persona independiente?	<b>X</b>		
30	¿Se investigan diferencias halladas, corrigiéndose e investigándose las causas que las originan?	<b>X</b>		
31	¿Se llevan registros de proveedores por fecha de vencimiento?	<b>X</b>		<b>POR SIST. GESTION</b>
<b>OBSERVACIONES EN GENERAL</b>				

## ANEXO X

Empresa **ARIACOR SRL**

Revisión

al: 25/04/2012

### BIENES DE CAMBIO

N°	Examen de Control	Si	N o	Observaciones
32	¿Es independiente el sector productivo de Contaduría Abastecimiento Ventas	<b>X</b> <b>X</b> <b>X</b>		
33	Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades en el sector referidas a: Recepción almacén de materias primas Planeamiento y control de producción Control de Calidad Fabricación Mantenimiento	<b>X</b> <b>X</b> <b>X</b> <b>X</b> <b>X</b> <b>X</b>		
34	¿Existen medidas de seguridad relativas a Incendios Protección contra robos vigilancia externa de ingresos y salida de productos y materiales	<b>X</b> <b>X</b> <b>X</b>		<b>SEGUROS/PREVE NCION SEGUROS/ALAR MA  POR DEL ENCARGADO</b>

## ANEXO XI

Empresa **ARIACOR SRL**  
 Revisión  
 al: 25/04/2012

<b>BIENES DE CAMBIO</b>				
N°	Examen de Control	Si	No	Observaciones
35	¿Existe una adecuada cobertura de los bs de cambio a través de la contratación de seguros?	<b>X</b>		
36	¿Se efectúan recuentos físicos periódicos por personal ajeno al sector?		<b>X</b>	<b>NO SON PERIODICOS/SEMESTRALES</b>
37	¿A tales efectos existen instrucciones relativas a la forma de concreción, en cuanto a: La existencia de un responsable ajeno al registro y custodia de los bienes Utilización de tarjetas de inventario pre numeradas Constitución de una mesa de control de asignación y revisión de marbetes Restricciones operativas, actividad productiva, recepción y despacho Corte de documentación		<b>X</b> <b>X</b> <b>X</b> <b>X</b> <b>X</b>	<b>EL INVENTARIO ES REALIZADO POR EL PERSONAL DE CADA AREA A FIN DE AÑO Y EVENTUALMENTE CADA 6 MESES</b>
38	¿Se investigan sobrantes o faltantes significativos?	<b>X</b>		
39	¿son ajustados los registros contables a las existencias reales por responsables autorizados?	<b>X</b>		
40	¿Se efectúan periódicamente controles sobre bienes en poder de terceros a través de: Recuentos	<b>X</b>		

## ANEXO XII

Empresa **ARIACOR SRL**

Revisión

al: 25/04/2012

<b>BIENES DE CAMBIO</b>				
N°	Examen de Control	Si	No	Observaciones
	Circularización		<b>X</b>	
41	¿Existe una adecuada identificación y codificación de los materiales, productos en proceso, productos terminados, mercaderías de reventa, etc?	<b>X</b>		
42	¿Se identifican los materiales obsoletos o fuera de uso?		<b>X</b>	
43	¿Se informan y mantienen controles sobre los residuos de producción?	<b>X</b>		
44	¿Se encuentran perfectamente identificados los bienes de propiedad de 3ros?	<b>X</b>		
45	¿se encuentran registros de existencias Sin valorizar Valorizados	<b>X</b>	<b>X</b>	
46	¿Son responsables de dichos registros personas ajenas a la custodia de las existencias?	<b>X</b>		
47	¿Son controlados con el mayor general los respectivos registros valorizados?		<b>X</b>	
48	¿Existen fórmulas referidas a composición de productos conforme a su grado de avance, para cada elemento de costo?		<b>X</b>	
49	¿Se emiten periódicamente informes relativas a insumos utilizados y producción obtenida?	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>DE INSUMOS NO</b>
50	¿Se analizan las variaciones significativas de Materias primas Mano de obra Gs indirectos de fabricación	<b>X</b> <b>X</b>	<b>X</b>	

## ANEXO XIII

*Ariacor S.R.L.*

Fecha:

### *Pedidos Pendientes de Entrega*

Fecha	Nota de Pedido	Código	Descripción	Cantidad Pedida	Pendiente de entrega	Cliente







## ANEXO XVII



**Fundición de Bronce y Aluminio**  
**Herrajes para Cristales Templados**

X

**ORDEN DE COMPRA**

Nro: 0001-00000001

Fecha

Proveedor

Comprador

Domicilio

I.V.A.

C.U.I.T.

Tiempo de

Código	Descripción	Cantidad	P.U.	Total
<b>Observaciones y Forma de Pago</b>			SubTotal 1	0,00
			Desc/Rec	0,00
			SubTotal 2	0,00
			Impuesto	0,00
			<b>Total</b>	<b>\$</b>



## ANEXO XIX

 <p><b>ARIACOR</b> SRL Fundición de Bronce y Aluminio Herrajes para Cristales Templados</p>	<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">X</p> <p>Comprobante No Valido como Factura</p>	<p style="text-align: right;">ORDEN DE PAGO</p> <p style="text-align: right;">0001-00000001</p> <p style="text-align: right;">Fecha</p>														
<p>Proveedor</p> <p>Domicilio</p> <p>Condición I.V.A.</p>		<p>Telefono</p> <p>CUIT.</p>														
<p><b>Forma de Pago:</b></p>																
<p>Contado</p> <p>Cheques de Terceros:</p> <p>Cheques Propios:</p>																
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Vencimiento</th> <th style="width: 20%;">Comprobante</th> <th style="width: 15%;">Número</th> <th style="width: 10%;">Cuota</th> <th style="width: 10%;">Importe</th> <th style="width: 15%;">Saldo Cuota</th> <th style="width: 15%;">Asignado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>16/02/2013</td> <td>Factura de Compra</td> <td>A000100000001</td> <td></td> <td style="text-align: center;">1/1</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> </tbody> </table>			Vencimiento	Comprobante	Número	Cuota	Importe	Saldo Cuota	Asignado	16/02/2013	Factura de Compra	A000100000001		1/1	0,00	0,00
Vencimiento	Comprobante	Número	Cuota	Importe	Saldo Cuota	Asignado										
16/02/2013	Factura de Compra	A000100000001		1/1	0,00	0,00										
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%; vertical-align: top;"> <p>Monto en letras</p> </td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: right;">Asignado</td> <td style="width: 20%; text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">Saldo Orden Pago</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;"><b>Total</b></td> <td style="text-align: right;"><b>0,00</b></td> </tr> </table>			<p>Monto en letras</p>		Asignado	0,00			Saldo Orden Pago	0,00			<b>Total</b>	<b>0,00</b>		
<p>Monto en letras</p>		Asignado	0,00													
		Saldo Orden Pago	0,00													
		<b>Total</b>	<b>0,00</b>													
<p>Firma:</p>																



## ANEXO XXI

*Ariacor S.R.L.*

### PLANILLA DE PROVEEDORES

#### Datos Particulares

Código:	Fecha de Inicio:
Denominación:	Teléfono:
Domicilio:	Página Web:
Código Postal:	Correo Electrónico:
Ciudad:	
Provincia:	
País:	

#### Datos Impositivos

Condición frente al Iva:

CUIT:

Condiciones de Pago:

#### Datos Generales

Observaciones:

Contacto: