



**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL**  
**CONTADOR PÚBLICO**

**ANALISIS DEL CICLO DE CONTROL INTERNO COMPRAS -**  
**PAGOS**

Caso Aguas del Norte S.A.P.E.M.

Autor: Clérici Montenegro, Carlos Ernesto

Julio 2017

Contador Público

## **RESUMEN**

Este Trabajo Final de Graduación se desarrolló analizando el ciclo de Control Interno Compras-Pagos, de una empresa dedicada a la provisión de agua potable, en la ciudad de Catamarca. Se hizo a través de diversos análisis que se realizaron en el circuito que compone el área Compras-Pagos, comenzando con un Marco Teórico de referencia, y prestando especial atención a la adquisición que hace la empresa de tres insumos que son fundamentales para la prestación del servicio, el combustible, el cloro y el policloruro de aluminio (PAC). Dichos análisis se realizaron a través de la observación directa por parte del analista, de las actividades de la empresa formulando entrevistas a personas de las distintas áreas que se relacionan directa o indirectamente con el circuito, revisión de la documentación, cruzamiento de información, flujogramas, entre otros. El trabajo llevó a relevar, evaluar, controlar la eficiencia de la administración y a determinar las debilidades del ciclo de Control Interno “Compras - Pagos”, tanto operativas como administrativas/contables y a proponer medidas correctivas o nuevos procedimientos de control. Se buscó llegar, en conclusión, a la sistematización de un conjunto de medidas de control interno, en los puntos críticos del circuito, para lograr la eficiencia del mismo. Para ello, se conformó un sistema de actividades de control de gestión, operativo y de auditoría interna a los fines de corregir desvíos de las normas fijadas por las políticas de la empresa, a los fines de inhibir actitudes y conductas no deseadas. Se propuso aumentar la frecuencia de ciertos controles puntuales, que se llevaron con éxito.

Palabras Claves: Control Interno; Compras-Pagos; Provisión Agua Potable; Auditoría

## *Abstract*

This Final Graduation was developed by analyzing the buying cycle-Payments, a company dedicated to the provision of potable water in the city of Catamarca Internal Control. It was made through various analyzes that were conducted in circuit composed Shopping-Payments area, starting with a theoretical framework, paying particular attention to the acquisition the company does three inputs that are essential for the provision of service, fuel, chlorine and aluminum polychloride (PAC). These analyzes were conducted through direct observation by the analyst, of the activities of the company, formulating interviews with people from different areas, which relate directly or indirectly to the circuit; review of documentation; crossing information, flowcharts, among others. The work led to relieving, evaluate, monitor the efficiency of the administration and to determine the weaknesses of internal control cycle "Shopping - Payments", both operational and administrative / accounting and, if any deficiencies, suggest corrective measures or new control procedures, if necessary. We sought to get, in conclusion, to the systematization of a set of internal control measures, at critical points of the circuit, to achieve efficiency. To do this, a system of management control activities, operational and internal audit in order to correct deviations from the standards set by the policies of the company, in order to inhibit unwanted attitudes and behaviors are formed. It was proposed to increase the frequency of certain specific controls, which were carried successfully.

**Keywords:** Internal Control; Shop- front payments; Water supply ; Audit.

## INDICE

<b>Capítulo 1</b>	<b>7</b>
Introducción	7
Justificación y Antecedentes Generales	8
<b>Capítulo 2: Objetivos</b>	<b>9</b>
Objetivo general	9
Objetivos específicos	9
<b>Capítulo 3: Marco Teórico</b>	<b>10</b>
Control Interno	11
Análisis y diseño de procedimientos	18
Limitaciones del Control Interno	27
Normas de Control Interno	28
<b>Capítulo 4: Marco Metodológico</b>	<b>33</b>
Flujogramas – cursogramas	34
Método descriptivo	34
Entrevista	34
Relevamiento de la documentación	35
Cuestionarios	35
Fuentes de información secundaria	35
<b>Capítulo 5: Análisis de Datos o etapa Diagnóstica</b>	<b>36</b>
Identificación de la empresa	37
Situación económica financiera de la empresa	38
Circuito de Compras	41
Foda de la Empresa	57

Foda del ciclo Compras-Pagos	58
<b>Capítulo 6: Desarrollo de la propuesta de Aplicación</b>	<b>60</b>
Etapa Estratégica	61
Etapa Táctica	62
Detalle de Costos de la propuesta	71
Diagrama de Gantt	73
Conclusiones Finales	74
<b>Capítulo 7: Bibliografía</b>	<b>76</b>
Bibliografía consultada	76
Páginas de internet	76
<b>Capítulo 8: Anexos</b>	<b>77</b>
Estados contables resumidos	77
Estado de situación patrimonial año 2013	77
Estado de resultado año 2013	78
Estados de evolución del patrimonio neto año 2013	78
Estado de flujo de efectivo año 2013	78
Organigrama	80
Cuestionarios	82



# Capítulo 1

## *Introducción*

Partiendo del concepto de que el Control Interno puede ayudar a cualquier tipo de empresa a alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia, es que se decidió evaluar su puesta en práctica en el marco de una empresa determinada: Aguas del Norte S.A.P.E.M.

El motivo es relevar, evaluar y de existir, detectar posibles anomalías en el funcionamiento del ciclo de Control Interno “Compras - Pagos” y proponer medidas correctivas a las mismas.

El foco estuvo puesto en las compras de tres insumos fundamentales para la prestación del servicio: el combustible, el cloro y el policloruro de aluminio (PAC). El combustible permite mover el parque rodante para las tareas de fiscalización de clientes, control de la red, mantenimiento de caños de agua y cloacas y obras en curso, ya sean de expansión de la red de agua potable o efluentes cloacales. El cloro y el PAC, son elementos básicos que permiten la potabilización y estabilización del agua en los piletones; de ello depende la provisión de agua potable de los departamentos a los que abastece la empresa, destacándose el departamento Capital.

El objetivo del trabajo fue determinar las debilidades del Control Interno, tanto operativas como administrativas /contables, que se pudieran presentar en el ciclo de Control Interno “Compras - Pagos”, proponiendo de ser necesario medidas correctivas o nuevos procedimientos de control.

## *Justificación y Antecedentes Generales*

Lo que justifica en definitiva el desarrollo de este proyecto se relaciona con la transparencia en el manejo de los fondos públicos y la eficiencia en el uso de los mismos, ya que de detectarse un uso ineficiente y ser corregido, el exceso de fondos podría reasignarse a nuevos fines como por ejemplo a financiar el tendido de red de agua, o la capacidad de la planta potabilizadora, acercando este vital recurso a un número mayor de usuarios.

Dado que el resultado del Control Interno son indicadores indispensables para el análisis, la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos, las propuestas colaborarán con la estrategia de la empresa, mejorando así la calidad y oportunidad de la información en base a la cual se toman decisiones, todo dentro de un marco general de control de gestión.

Desde el 1° de Abril 2008 AGUAS DEL NORTE S.A.P.E.M. realiza la prestación de servicio de agua asegurando la provisión de la misma de manera general, obligatoria, uniforme y en igualdad de condiciones para todos los usuarios. Esto se ha materializado con la constitución de una sociedad de participación estatal mayoritaria, mediante un decreto del Estado Provincial.

Los servicios sanitarios consisten en garantizar la producción, distribución de agua potable y recepción y tratamiento de residuos cloacales, garantizando la calidad de vida de los usuarios, sin dañar el medio ambiente.

## **Capítulo 2: Objetivos**

### *Objetivo general*

Analizar, evaluar y de ser necesario proponer aspectos de mejora en el Ciclo Compras - Pagos de la entidad Aguas del Norte S.A.P.E.M. para el año 2015 dentro de su Sistema de Control Interno.

### *Objetivos específicos*

Relevar el funcionamiento y características de la empresa.

-Identificar los sistemas de Control Interno: realizar un relevamiento de las áreas que tienen participación en el mismo.

-Evaluar específicamente el ciclo Compras-Pagos de la empresa, conocer si es correcto su funcionamiento, reconociendo fortalezas y debilidades.

-Proponer acciones frente a los potenciales desvíos a detectar que surjan de las conclusiones del análisis realizado.

### Capítulo 3: Marco Teórico

A partir de la década de los noventa, y principalmente en respuesta a una serie de escándalos financieros ocurridos en grandes empresas de E.E.U.U. (Enron, World Com, etc.), los nuevos modelos desarrollados en el campo del control, están definiendo una nueva corriente del pensamiento, con una amplia concepción sobre la organización, involucrando una mayor participación de la dirección, gerentes y personal en general de las organizaciones a nivel mundial.

En nuestro país, las empresas enfrentan continuos cambios económicos, tecnológicos, financieros, por mencionar algunos. Para reducir sus riesgos e incrementar su valor agregado deben establecer un mínimo de reglas y normas de procedimiento que permitan regular el funcionamiento administrativo de la organización, denominado *control interno*.

Según Lattuca & Mora (2004), se define el control como un proceso en el cual se ejercita una influencia, ya sea directiva o restrictiva, sobre las actividades de un objeto, organismo o sistema.

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

La influencia restrictiva en cambio significa que el control se ejerce de modo que se eviten que las actividades de un sistema produzcan resultados no deseados.

Para estos autores el control útil es aquel que corrige fallas y errores, prevé fallas o errores futuros y cuyo costo no supera los potenciales beneficios.

## *Control Interno*

Existen varias definiciones de Control, las cuales difieren principalmente en relación al objeto del mismo, es decir, al ámbito en el que será aplicado.

En un sentido amplio, la Real Academia Española precisa el concepto de control, definiéndolo como: comprobación, inspección, fiscalización, intervención.

El Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Auditores Públicos (AICPA) en una declaración emitida el 29 de Octubre de 1958 define que el control interno incluye al plan de organización, a todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en la entidad para proteger sus activos, la verificación de la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, la promoción de la eficiencia operativa y la estimulación a la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia.

Partiendo de la base de que el control es un factor clave en el logro de los objetivos generales de las organizaciones, queda en claro la obligación de cada entidad en obtener, de acuerdo a sus posibilidades, conocimientos, estructura), procesos o procedimientos que le permitan funcionar en un ambiente controlado, intentando minimizar sus riesgos lo máximo posible.

Se ha incrementado en los últimos años la importancia de tener un buen sistema de control interno en las empresas, gracias a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos, en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

Es bueno resaltar que una empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas. Por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

El Sistema de Control Interno va más allá de los aspectos relacionados directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y de finanzas. Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, con el fin de proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

Tomando en cuenta los distintos conceptos de control interno pueden dividirse en dos grandes grupos o categorías de control: Administrativos y Contables.

1. **Contable:** relacionado directamente con la registración y confiabilidad de la información económico-financiera de una empresa. Es el plan de organización, y todos los métodos que facilitan la planeación y control de esa empresa (planes y presupuestos).
2. **Administrativo:** relacionado con el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas gerenciales. Se puede decir que comprende métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los registros financieros y contables

A nivel organizacional, se realiza la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la trascendencia del control interno, la incidencia del

mismo sobre los resultados de su gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a las operaciones de una empresa y no como un conjunto de reglas.

Por último, es importante destacar la diferencia entre Control Interno y otro concepto vinculado al mismo: la auditoría interna.

Auditoría Interna es una función de evaluación interna, ejercida por personal perteneciente a los cuadros de una empresa. Actúa como un servicio que depende directamente de la Dirección de la organización. La auditoría interna mide y evalúa la confiabilidad y eficacia del sistema de control interno de la entidad con miras a lograr su mejoramiento.

La evaluación del Control Interno forma parte de las funciones normales de auditoría interna.

Por otra parte, los conceptos básicos del Control Interno son:

1. Es un **proceso**. No se puede definir el Control Interno como un concepto estático, sino que se representa como una continuación de las tres funciones fundamentales de la administración: planificar, ejecutar y supervisar.
2. Es **responsabilidad de los directivos**, o sea de la máxima autoridad ejecutiva de la organización. Pero a pesar de que es una responsabilidad indelegable de la máxima autoridad, también contribuyen a que se realicen, todos y cada uno de los componentes de la organización.

3. Debe permitir asegurar razonablemente el logro de los objetivos de la organización.

Se habla de **seguridad razonable** porque al ser un proceso conlleva diligencia y cumplimiento humano, ya que está sujeto a interrupciones y errores en el juicio, resultantes de fallas humanas.

Al hablar de Control Interno como un proceso nos referimos a la necesidad de utilizar herramientas que permitan revisar el mismo, estas herramientas brindan una visión general del sistema de información de la entidad, con la finalidad de comprender su funcionamiento más fácilmente; facilitan la comprensión por todos los miembros del equipo de auditoría de las actividades que desarrolla la entidad auditada y de los flujos de documentos y datos. Pueden abarcar varios departamentos.

Los objetivos que se persiguen con la implantación de un Sistema de Control Interno, en la Empresa, pueden resumirse de la siguiente manera:

*1. Protección de sus Activos*

La finalidad del control interno es mantener una adecuada protección de los activos corrientes de una Empresa, contra pérdidas de la utilización o disposiciones no autorizadas.

Como también la confianza que se ha utilizado en los registros contables adecuados para la preparación de los Estados Financieros.

Dentro de la protección de los activos podemos mencionar:

- Control administrativo.
- Control de compras: políticas y procedimientos de compras, cotizaciones de precios, órdenes de compra.

- Control en el recuento de inventarios físicos.
- Instalaciones adecuadas para almacenarlos.
- Control adecuado de los registros y procedimientos sobre entradas, salidas y existencias.
- Seguros y fianzas que cubran los riesgos.
- Restricción de acceso al área de inventarios.
- Segregación de funciones.
- Asignación de personal capacitado.

## *2. Obtención de Información Financiera, Razonable y Oportuna*

La información financiera es básica para el desarrollo de una empresa, pues en ella descansan todas las decisiones que deban tomarse y los programas que han de normar las actividades futuras.

Sin un Control Interno apropiado no siempre es posible contar con la información adecuada y oportuna, muchas veces la misma ausencia de control interno impide asegurar su veracidad.

Aunque un buen Sistema de Control Interno no se limita únicamente al departamento de contabilidad, la confianza depositada en las cifras obtenidas del registro sistemático de datos financieros por parte de la contabilidad descansa gran parte en la existencia de un adecuado Sistema de Control Interno.

Para lograr la óptima utilización del capital invertido en el área de inventarios, se necesita informar detallada y oportunamente a la administración de la empresa sobre la cantidad, clase, costo y estado de los mismos en existencia.

Si no se cuenta con este reporte periódicamente, pueden ocasionarse pérdidas cuantiosas. Ya que controles internos inadecuados ocasionan que se reciba información

errónea y está sirva de base incorrecta para establecer precios de venta y márgenes de utilidad.

### 3. *Eficiencia Operativa*

Se logra cuando todas las operaciones de una empresa se desarrollan con eficacia. Para esto se formulan principios, se adecuan métodos al desarrollo operacional de una empresa. A su vez, se busca una eficiente distribución de labores entre el personal y se trata de obtener un beneficio mayor que el costo de la ampliación. Está encaminado a satisfacer las necesidades de los clientes tratando de mantener equilibrio entre el costo de los productos, las existencias y los precios de venta.

Las propuestas de Control Interno que vienen a construir el índice de la eficiencia y la medida del valor de los procedimientos contables pueden clasificarse como:

- Comprobación de la veracidad de los informes y Estados Financieros, así como de cualquier otro dato que proceda de la contabilidad.
- Prevención de fraudes y en caso de que sucedan, la posibilidad de descubrirlos y determinar su monto.
- Localización de errores y desperdicios innecesarios, promoviendo al mismo tiempo la uniformidad y la conexión al registrar las operaciones.
- Estimulación de la eficiencia del personal mediante la vigilancia que se ejerce a través de los informes de contabilidad relativos.

En general y en resumen, salvaguardar los bienes y obtener el control efectivo sobre todos los aspectos vitales de la Empresa.

La falta de coordinación entre los departamentos de ventas y compras pueden ocasionar compras equivocadas o fuera de tiempo por falta de información. Además cuidar de

no generar costos elevados en manejo, almacenamiento y seguros de los inventario, y es importante tener personal capacitado para el manejo de los inventarios.

#### *4. Cumplimiento de Objetivos, Políticas, Planes, Procedimientos, Leyes y Reglamentos*

La auditoría interna como parte de control del proceso administrativo, debe tener claras y definidas las políticas, procedimientos, leyes y objetivos de una empresa. En tal sentido, debe efectuar las verificaciones necesarias que permitan establecer el adecuado cumplimiento de ellos.

Al llegar a este punto, se centraliza la atención en un concepto ligeramente más reducido del control interno, que podría denominarse control y comprobaciones contables internas. Esta función elimina el control administrativo ejercido sobre el personal, los métodos de fijación de precios, la investigación, publicidad y otros; y elimina también el control financiero cuando no significa reedición de cuenta.

El control interno existe en todos los niveles de autoridad y no está centralizado en ningún puesto determinado; pero en este caso, el interés principal radica en el control interno administrativo.

Los objetivos más importantes son:

- a. Salvaguarda y conservación de los inventarios,
- b. Protección contra desembolsos injustificados, y
- c. Garantizar que no pueden incurrirse en obligaciones sin autorización.

### *Análisis y diseño de procedimientos*

A través del conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en la dependencia o unidad administrativa; es que al emprender un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídico-administrativas establecidas al efecto. En tal virtud se presentan las etapas necesarias para desarrollar la identificación, el análisis y el diseño de los procedimientos.

El primer punto que debe concretarse cuando se investigan uno o varios procedimientos, ya sea para describirlos, implantarlos, mejorarlos o sustituirlos, es el definir con la mayor precisión posible los siguientes aspectos:

#### *1.-Delimitación del procedimiento*

¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?

¿Dónde se inicia?

¿Dónde termina?

Una vez contestadas las preguntas anteriores, se podrá fijar el objetivo del estudio; éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento o procedimientos en estudio.

#### *2.- Recolección de la Información*

Consiste en recabar los documentos y los datos, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procesos tal y como operan en el momento, y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes.

Para recabar la información, es necesario acudir a diversas fuentes, entre las que destacan los archivos documentales, en los que se localizan las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades; los funcionarios y empleados quienes pueden aportar información adicional para el análisis, diseño e implantación de procedimientos; y las áreas de trabajo que sirven para tener la visión real de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos.

Las fuentes de información a utilizar son primarias y secundarias. Las fuentes primarias son “aquellas que proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 53). Se trata de la información que surge a consecuencia del estudio que se está realizando, en este caso el producto del análisis del sistema de Control Interno. La información secundaria es aquella cuyos datos se encuentran ya disponibles y han sido obtenidos en circunstancias y por razones totalmente ajenas a los requerimientos del trabajo que se está desarrollando (Vieytes, 2004)

Las técnicas que usualmente se utilizan para recabar la información necesaria son:

- a) Investigación documental.
- b) Entrevista directa.
- c) Observación de campo.

### *3.- Análisis de la Información y Diseño del Procedimiento*

Constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual.

Para analizar la información recabada, es conveniente responder los cuestionamientos fundamentales que se mencionan a continuación:

¿Qué trabajo se hace?

Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que se obtienen de éstas.

¿Quién lo hace?

Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, para la realización del trabajo.

¿Cómo se hace?

Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado.

¿Cuándo se hace?

Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.

¿Dónde se hace?

Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas.

¿Por qué se hace?

Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.

La descripción de cualquier procedimiento deberá hacerse “a detalle”, sin obviar elementos que posteriormente pudieran repercutir en el análisis de la información e implique la realización de nuevas consultas y/o mayores distracciones al personal en función.

La contestación a estos cuestionamientos, si bien implica disponibilidad de tiempo, es necesaria para el análisis de la información por ello, es indispensable dirigir principalmente la investigación a:

- La distribución que se hace de los documentos.
- El tipo de registros empleados.
- Los tipos de archivos (permanentemente o provisional).
- Las probables causas de demora.
- Los que se utilizan, su contenido, así como que parte o partes de las mismas se llenan y en qué área lo hacen.
- Las claves de los formatos.
- La determinación que se requiere.
- Las firmas o autorizaciones necesarias.

Estas recomendaciones permiten una visión más clara del conjunto de las actividades.

También facilitan la posterior identificación y evaluación de los riesgos y controles clave que existen en un determinado proceso o función y ayudan a diseñar los procedimientos de auditoría a efectuar.

Los sistemas de información complejos pueden ser difíciles de entender si no se describen mediante un mapa general de procesos/aplicaciones y con flujogramas o mapas individuales detallados.

La documentación debe elaborarse con claridad, de forma consistente, empezando por una visión general y ampliando el grado de detalle hasta llegar a la descripción de los procedimientos de control.

Habiendo definido el control interno según el Comité de Procedimientos de AICPA, ahora veremos como lo define el Comité de Organizaciones Patrocinadoras. Se considera sistema de Control Interno al proceso llevado a cabo por el directorio, la gerencia y el resto de los integrantes de la organización, donde se aplican métodos, políticas y procedimientos a los efectos de brindar una seguridad razonable para el logro de los objetivos de la empresa en diversas categorías. (Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO) por sus siglas en inglés Committee of Sponsoring Organizations, 1997).

Entre estas podemos citar la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables (Robert R. Moeller, 2014, pg. 13-14). De estas tres interesa desarrollar la primera, por ser aquella a la cual apunta el trabajo.

La efectividad y eficiencia de las operaciones se dirige a los fines empresariales básicos de una entidad, incluyendo los objetivos de rendimientos, rentabilidad y salvaguarda de los recursos. Desde esta perspectiva el Control Interno tiene por finalidad principal prevenir, evitar que se den condiciones favorables para la comisión de errores, fraudes y anomalías en general que puedan causar graves perjuicios a la organización.

La necesidad de vender (productos y/o servicios) y crecer en el aspecto económico y financiero, deja de lado el crecimiento administrativo y, consecuentemente, las operaciones y actividades que la entidad realiza van quedando fuera de un marco de control aceptable.

El informe COSO está conformado por componentes y factores, que en conjunto forman una estructura integrada de control, ya que existe una relación directa entre los

objetivos que la organización persigue y los citados componentes, puesto que estos representan lo necesario para la consecución de tales objetivos.

El Control Interno consta de cinco componentes interrelacionados derivados de la manera como la administración realiza los negocios integrados al proceso de administración. Los mismos son ((COSO), 1997):

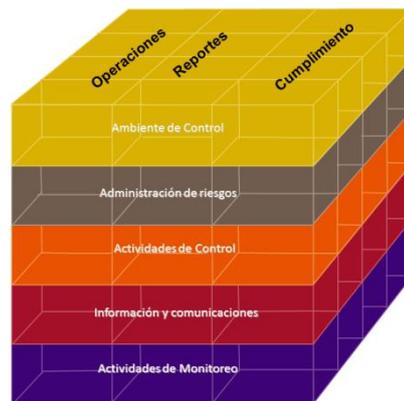


Figura N° 1 Cubo COSO

Fuente: elaboración propia en base a datos del libro Executive`s Guide to COSO Internal Controls (Robert R. Moeller, 2014).

### *1)Entorno de control*

El entorno de control marca la pauta del comportamiento de una organización e influye en la concienciación de los empleados respecto al control, aportando disciplina y estructura.

Las organizaciones sometidas a un control eficaz se esfuerzan por tener personal competente, infunden en toda la entidad un sentido de integridad y concienciación sobre el control y establecen una actitud positiva al nivel más alto de la firma.

Para esto establecen políticas y procedimientos adecuados, insistiendo en los valores compartidos y el trabajo en equipo para conseguir los objetivos de la entidad.

Por contraposición, la falta de controles o controles ineficaces lleva a los empleados a cometer actos fraudulentos, ilegales o prácticas cuestionables. Deben ser diseñadas e implementadas políticas y prácticas de recursos humanos para facilitar el control interno efectivo.

Es importante que la alta dirección comunique verbalmente los valores éticos y las normas de comportamiento a los empleados. Asimismo, la gerencia y los empleados tienen asignados niveles de autoridad y responsabilidad apropiados.

La mejor forma de garantizar el cumplimiento de las normas éticas, independientemente de si están o no puestas en un código de conducta escrito, es a través de la actuación y ejemplo de la alta dirección. El estilo de gestión y la política de la dirección son la base para alcanzar un control interno efectivo.

## *2) Evaluación de riesgos*

La evaluación de riesgos consiste en identificar y analizar los factores que afectan a la consecución de los objetivos planteados por la empresa, y en base a dicho análisis determinar la forma más adecuada para gestionar dichos riesgos.

Los objetivos generales de una organización vienen representados por la misión y los valores que la entidad considera prioritarios. El establecimiento de objetivos permite a la dirección identificar los criterios para medir el rendimiento, poniendo énfasis en los factores críticos del éxito. Estos objetivos deben ser coherentes no solo con las capacidades y expectativas de la organización, sino que también con los objetivos de sus unidades empresariales y funciones. (Coopers & Lybrand (1997).

### *3)Actividades de control*

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

Los sistemas de control interno al mismo tiempo requieren de supervisión, de un proceso que compruebe el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Por ello son necesarias actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas.

Los tipos de actividades de control que podemos encontrar son:

- i. Los análisis efectuados por la dirección donde los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de los competidores.
- ii. La gestión directa de funciones por actividad en la que los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.
- iii. El proceso de la información para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
- iv. Los controles físicos sometiendo los bienes a periódicos recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.
- v. Los indicadores de rendimiento analizando de manera combinada diferentes conjuntos de datos junto con la puesta en marcha de acciones correctivas.

- vi. La segregación de funciones con el fin de reducir el riesgo de que se comenten errores o irregularidades repartiendo tareas entre los empleados. (Coopers & Lybrand (1997))

#### *4) Información y comunicación*

Debe identificarse, recogerse y comunicarse la información relevante de un modo y en un plazo tal que permitan a cada uno asumir sus responsabilidades.

Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas, y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones relativas a los objetivos.

Los sistemas de información generan informes operacional, financieros y de cumplimiento que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan también la información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular informes financieros.

Por otra parte se debe establecer una comunicación eficaz en el sentido más amplio, lo cual implica una circularización multidireccional de la información.

La dirección debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de control. Los empleados deben comprender el papel que deben desempeñar dentro del sistema de Control Interno, así como la relación existente entre las actividades propias y las de los demás empleados.

También es necesaria una comunicación eficaz con terceros, tales como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

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

Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz. La calidad de la información se refiere a contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad. (Coopers & Lybrand (1997))

### *5)Supervisión*

Los sistemas de Control Interno deben supervisarse evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomara la forma de actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de las dos anteriores.

La supervisión continuada comprende controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en cumplimiento de sus funciones.

Las evaluaciones puntuales se determinan principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procedimientos de supervisión continuada.

Las deficiencias en el sistema de Control Interno, deben ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia comunicados al primer nivel directivo y al consejo de administración. (Coopers & Lybrand (1997))

### *Limitaciones del Control Interno*

El Control Interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, prevenir la pérdida de recursos, ayudar a asegurar información financiera confiable y que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones.

Sin embargo, según J.L.Pungitore (2007) existen limitaciones inherentes al mismo:

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

- ii. Las actividades de control dependientes de la separación de funciones pueden ser burladas por los empleados.
- iii. Los controles están diseñados para aplicarse en transacciones habituales por lo que podrían no detectarse errores o irregularidades en el caso de transacciones no rutinarias.
- iv. La extensión de los controles adoptados por un ente también está limitada por consideraciones de costo.

Se puede concluir en que el Sistema de Control Interno va más allá de los aspectos relacionados directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y de finanzas, ya que el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio.

Con el fin de proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes.

### *Normas de Control Interno*

#### *Normas generales de Control Interno*

Para el particular, se seguirá a José Luis Pungitore (2007), dado el enfoque del autor sobre la temática.

- i. La formación de un ambiente de control, que consiste en la certeza de que ninguna operación importante quede sin controlar, y que este hecho se difunda y sea conocido por los distintos integrantes de la organización.
- ii. Evitar zonas grises respecto de las tareas a desempeñar ya que todos los aspectos deben estar claramente definidos sin dar lugar a ambigüedades.
- iii. La formalización de las operaciones por escrito en distintos documentos o formularios que las contengan y describan adecuadamente, ya que con ello se garantiza la existencia de las mismas. Se destaca la importancia de la documentación de respaldo.
- iv. La autorización de operaciones con lo que debe quedar claramente establecido quien puede autorizar cada operación, y los rangos de importes para los cuales la autorización es válida.
- v. La separación de funciones aspecto clave y pilar del Control Interno. Las funciones deben segregarse para evitar posibles fraudes que sucederían al superponer tareas críticas en manos de una sola persona o sector.
- vi. La prenumeración de los formularios a ser utilizados para evitar fraudes. Los anulados deben conservarse con todas sus copias, para no dificultar el ejercicio de otros controles.
- vii. El control numérico de formularios de distintas áreas. Los sectores receptores de formularios deben asegurarse de haber recibido la totalidad de los comprobantes que fueron emitidos.
- viii. El control de la correlatividad numérica-cronológica de los formularios para su correcta verificación.
- ix. El análisis de riesgos-cobertura de seguros para indagar la conveniencia de la contratación de un seguro con el objeto de salvaguardar de la forma más

efectiva el patrimonio de la organización y no dejarla en una situación de desprotección frente a la eventual ocurrencia de un siniestro.

- x. La existencia de determinadas funciones operativas, de control y asesoramiento asignadas a cada área con el fin de que no se desvirtúe la naturaleza propia de las mismas por motivos de un supuesto mejor aprovechamiento de su capacidad.
- xi. La dependencia de sectores para que el sector que ejerza el control se ubique en un nivel superior o similar al del sector controlado, de tal forma se asegure la independencia, la imparcialidad, la libertad de movimientos y la autoridad necesaria para ello.
- xii. La adecuada gestión de archivos.
- xiii. La custodia de formularios sin utilizar bajo la responsabilidad de un funcionario de jerarquía diferente a quien maneja los fondos para evitar posibles fraudes o utilidades no autorizadas.
- xiv. La rotación del personal en áreas sensibles como medio eficaz para mantener y mejorar las competencias de los empleados.
- xv. Las registraciones claras, adecuadas y al día confeccionadas de manera transparente, cronológica y sin atrasos. José Luis Pungitore (2007).

#### *Normas de Control Interno particulares del área de Compras – Pagos*

Para el particular, se seguirá a Lattuca & Mora (2004):

- i. Separación de actividades de compras, recepción, custodia de bienes, cuentas por pagar, pagos y registro contable.

- ii. Existencia de un régimen de autorización y control de facturas, notas de débito y de créditos de proveedores.
- iii. Existencia de políticas definidas en cuanto a punto de pedido, volúmenes de compra, mercados de abastecimiento, condiciones de operación, transportes a utilizar, seguros por bienes en tránsito y en depósito.
- iv. Solicitud de cotizaciones de precios previa a la adjudicación de las compras.
- v. Control de cantidades y calidades recibidas e informes escritos prenumerados de esas características.
- vi. Controles de correlatividad numérica de órdenes de compra, notas de recepción, informes de control de calidad.
- vii. Registros individuales por proveedor conciliados permanentemente con el Mayor que permitan conocer el importe adeudado a cada uno de ellos y que asegure la adecuada y oportuna imputación de cada operación.
- viii. Control de los cheques emitidos. Requisitos de doble firma, correlatividad, control de importes con documentación respaldatoria, vencimientos y cumplimiento de normas internas para su emisión.
- ix. Control sobre el uso de la cuenta fondo fijo. Control de motivos, montos, documentación respaldatoria, sellos, tipos de adelantos otorgados, autorización de gastos y responsables.

Un aspecto de indiscutible importancia es el aporte que un buen software proporciona a la actividad de control.

La selección del software debería tener la misma importancia que la búsqueda de los proveedores o la elección de vendedores, producto de que podría aportar información básica y fundamental para conocer la realidad de una empresa, de sus productos, sus tendencias de

venta, tomar decisiones sobre información confiable (y no siempre sobre una base empírica y reactiva), etc.

El tiempo destinado a la búsqueda y prueba del sistema debe ser interpretado como una inversión, y no como tiempo perdido. De todas maneras, esta acepción debe estar clara desde la Dirección de la entidad. Si la misma no considera que el sistema sea de utilidad, o se adquiera al sólo efecto de contribuir a informatizar la carga de ciertas operaciones, difícilmente se pueda maximizar la utilidad del software.

En definitiva, el marco teórico elegido es la utilización del Marco de Referencia incluido en el Informe COSO, considerando también los autores mencionados que indican la forma en que debemos revisar el ciclo que integra el Sistema de Control Interno de la Entidad a analizar.

## Capítulo 4: Marco Metodológico

Los objetivos propuestos serán alcanzados por medio de la aplicación de diferentes herramientas. En todos los casos la metodología se tiene que relacionar de manera directa con el objetivo general y los objetivos específicos planteados, no pueden aplicarse técnicas que no respondan a objetivos propuestos.

La investigación puede ser de tipo cuantitativa y cualitativa.

Los métodos cuantitativos podrían definirse por ser explicativos, por la búsqueda de la objetividad, por ser deductivos y por estar orientados a la prueba de hipótesis.

Por otra parte los métodos cualitativos poseen otras características, son de tipo exploratorio, están orientados a abordar la subjetividad, por ello son fundamentalmente inductivos.

El presente trabajo es un proyecto de aplicación profesional en el que se abordaron algunos de los aspectos involucrados en empresas mixtas: específicamente se trató de determinar el correcto funcionamiento del ciclo Compras-Pagos mediante la aplicación de técnicas de Control Interno.

A los fines del análisis de la empresa objeto de estudio, se aplicaron las herramientas de Control Interno generales y particulares del circuito compras-pagos según se reseñó en el capítulo anterior.

Para relevar la información se aplicaron diferentes métodos (Lattuca & Mora, 2004):

### *Flujogramas – cursogramas*

A través de los mismos se realiza la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones pertenecientes al circuito de compras por medio de símbolos convencionales.

Este gráfico detalla las operaciones que se llevan a cabo en el Dpto. de Almacén, Dpto. de compras y el Dpto. Contable, relacionadas con el circuito Compras- Pagos.

Se aplicó esta herramienta ya que orienta la secuencia de relevamiento con criterio lógico y pone de relieve las ausencias o duplicaciones de controles, autorizaciones, registros y archivos.

### *Método descriptivo*

Se aplicó esta herramienta debido a que es útil y simple para describir las actividades y procedimientos utilizados por el personal de las diversas áreas administrativas bajo estudio. Se utilizó para individualizar flujos de información contables y administrativos que suceden dentro de la empresa.

### *Entrevista*

Se realizaron entrevistas al Jefe de Compras, Jefe de Almacén, Jefe Contable, Tesorero y Gerente administrativo y Financiero.

Esta herramienta es apropiada porque permitió conocer las prácticas habituales, informales, que se aplican por rutinas y costumbre.

### *Relevamiento de la documentación*

La elección de esta herramienta se basó en la necesidad de determinar si la documentación que se utiliza es apropiada, si se hace un uso correcto de la misma y/o si se cumple con los requisitos formales.

### *Cuestionarios*

Se confeccionaron un elenco de preguntas de forma tal que permitan entender el sistema de Control Interno y luego el ciclo compras pagos de la empresa. La finalidad es detectar debilidades y fortalezas en el control. Estos cuestionarios forman parte de las entrevistas que se realizaran a los responsables de las distintas áreas, ya mencionados.

### *Fuentes de información secundaria*

. Se presenta en documentos producidos por organismos oficiales, instituciones públicas y privadas, consultoras, grupos de opinión, y sujetos individuales que generan datos permanentemente, los almacenan y resguardan de diversa manera. Las fuentes que se utilizaron en el presente trabajo comprenden textos, información suministrada por la empresa, publicaciones periódicas y Estados Contables de publicación.

## **Capítulo 5: Análisis de Datos o etapa Diagnóstica**

Se realizó un análisis del modelo de control interno planteado en el informe COSO, el cual ha sido de amplia aceptación y constituye un marco de referencia a nivel internacional en lo que a controles internos se refiere. A partir de ese análisis se evaluarán las debilidades y fortalezas que presenta en la actualidad la empresa al enfrentar la aplicación de dicho modelo, proponiendo alternativas de mejora enfocadas a lograr un adecuado encuadramiento en lo establecido en dicho informe y destacando la importancia de crear y mantener una cultura organizacional que tome el concepto de control como un proceso necesario y eficiente.

Los componentes del Control interno expuestos en el informe COSO: Entorno de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Supervisión, son la base del Sistema de Control Interno, porque la existencia de buenas prácticas de control a futuro ven aseguradas la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las políticas aplicables.

En esta sección, se expone lo atinente a la empresa Aguas del Norte S.A.P.E.M., en relación a la situación de sus sistemas de Control Interno actuales, sus fortalezas y debilidades. Se presentan y analizan sintéticamente los Estados Contables del año 2013, a fin de conocer la situación económica y financiera de la empresa en ese momento, teniendo en cuenta que recibe fondos estatales para su funcionamiento, que se utilizan en el Circuito Compras-Pagos.

## *Identificación de la empresa*

Aguas del Norte S.A.P.E.M. es una empresa mixta con participación del Estado Provincial de Catamarca dedicada desde Enero de 2008 a la prestación de dos servicios esenciales como son: la distribución por red de agua potable y el manejo de efluentes cloacales en esa provincia. Está organizada jurídicamente bajo la forma de una Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria. Se encuentra ubicada en San Fernando del Valle de Catamarca abarcando los departamentos de Capital, Valle Viejo y Fray Mamerto Esquiú. Su facturación anual ronda los \$16.000.000 y sus usuarios suman 68.158, de los cuales 54.382 son usuarios residenciales. Actualmente tiene contratados de manera directa a 245 empleados y cuenta con un plantel de maquinarias y vehículos de: 2 máquinas viales, 2 camiones desobstructores, 37 móviles utilitarios entre pick-ups y utilitarios livianos y 13 motos para traslado del personal de relevamiento. La producción de agua potable mensual asciende a los 2.700.000 m<sup>3</sup> y la capacidad de tratamiento de efluentes es de 2.300 m<sup>3</sup>/hora. El agua a potabilizar proviene de 28 pozos y se trata en 7 plantas potabilizadoras.

Su estructura organizativa puede verse en el Anexo en el Organigrama (*Figura 2*).

Además de los servicios reseñados anteriormente, la empresa realiza actividades complementarias tales como el estudio, proyecto, construcción, renovación, ampliación y explotación de las obras de provisión de agua y saneamiento urbano y fiscalización de los efluentes industriales, así como también la explotación, alumbramiento y utilización de las aguas subterráneas y superficiales.

En relación a la composición accionaria, el 90% del capital de la misma pertenece al Estado Provincial, realizando la gestión de la misma el Ministerio de Obras y Servicios Públicos. El restante 10% del capital social corresponde proporcionalmente a cada uno de los

ex trabajadores de la anterior concesionaria del servicio que actualmente desarrollan sus labores en la Sociedad.

La empresa como prestadora del servicio está obligada por ley provincial a abonar un canon a la provincia por el uso del agua, aunque en el contrato de concesión no figura ninguna referencia sobre el particular. Asumiendo esta empresa el compromiso del cuidado del agua por la importancia que tiene de este recurso.

Actualmente cada habitante del Valle Central puede disponer de 557 litros de agua promedio por día, el cálculo prevé probables pérdidas de la red, considerando que la Organización Mundial de la Salud estima que el consumo es de 250 litros por día, estaría produciendo más del doble de lo estimado. No obstante no hay que olvidar que en época estival debido a las altas temperaturas deben redoblar esfuerzos para concientizar al consumidor a hacer un uso responsable y solidario del agua potable.

Que el consumo sea responsable por parte de los usuarios significa que se destine solamente a la higiene personal e hidratación, se recomienda siempre evitar el uso del agua para otros menesteres como sería el riego de los jardines, lavado de veredas y vehículos.

#### *Situación económica financiera de la empresa*

Para comprender adecuadamente los rubros y cuentas más relevantes del ciclo Compras - Pagos, se complementará el análisis con información de la situación patrimonial y económica de la empresa.

La Empresa Aguas del Norte S.A.P.E.M. contrata para la confección de los Estados Contables a una Consultora de una vecina provincia, a la cual se le brinda toda la información requerida.

Esta consultora a su vez asesora al Directorio sobre la realidad de la empresa, el cumplimiento de los objetivos, la situación económica financiera de la misma, etc.

### *La estructura patrimonial*

Durante período 2012-2013 se produjo un significativo incremento en el activo de un 25,23%. El activo no corriente aumentó en mayor proporción (27,70%) que el activo corriente (22,35%). El cambio más significativo en el activo no corriente corresponde al aumento de bienes de uso por casi \$9.000.000 (27,70%), que representa la mayor parte del activo total (54,89%). El activo no corriente aumentó debido al aumento de los bienes de uso.

Además en el citado período ha crecido el pasivo en un 25,67% y el patrimonio neto en un 25,02% (casi \$10.000.000). El pasivo corriente aumentó en mayor proporción (32,51%) que el pasivo no corriente (0,46%), no siendo el pasivo la principal fuente de financiación con una participación del 32,62%. De los rubros del pasivo el aumento más significativo fue de cuentas por pagar y otras deudas.

Como consecuencia de ello surge que el aumento del activo, principalmente de los bienes de uso, fue solventado con aporte de capital.

### *Comentarios económicos*

Durante el período se produjo un leve aumento del ingreso por servicios del 9,75% mientras que el margen bruto descendió el 55,84%. Hubo un aumento de los gastos de administración y comercialización, ambos en una proporción muy superior a las ventas. Los resultados financieros y por tenencia de activos aumentaron de manera moderada en valores absolutos. La ganancia del ejercicio retrocedió un 48,21%, principalmente por el aumento generalizado en los gastos.

Como consecuencia de ello surge que la disminución de la ganancia del ejercicio se originó principalmente en mayores gastos de explotación e infraestructura y en el incremento de los gastos de administración y comercialización.

### *Financiamiento*

De la lectura del estado de evolución del patrimonio neto y flujo de efectivo surgen dos consideraciones.

La primera es que la empresa subsiste gracias a las transferencias del Estado Provincial, que en ejercicio 2013 ascendieron a casi \$38.000.000, importe que se destinó mayoritariamente al pago de proveedores y personal y a compras de bienes de uso.

La segunda es que la empresa acumula pérdidas por casi \$91.000.000 mientras que su capital es de \$140.000.000, por lo que estaría en condiciones de ingresar en el supuesto de reducción obligatoria del capital.

### *Relevamiento*

Para los rubros considerados fundamentales, se muestra a continuación la apertura del rubro gastos 2013. Asimismo, según cifras informadas por directivos de la empresa, se observa un incremento del gasto en estos rubros en lo que va del 2014.

Tabla N° 3 - Apertura del rubro gastos - órdenes de compra:

Rubro	Monto según anexo de gastos 2013	Monto relevado según órdenes de compra hasta octubre 2014
Combustible	\$1.045.945	\$ 2.255.791
Cloro		\$ 1.865.764
Policloruro de Aluminio	\$1.712.727	\$ 4.094.384
Total	\$ 2.758.672	\$ 8.215.939

*Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de la firma Aguas del Norte S.A.P.E.M e información otorgada por directivos de la empresa.- año 2014.*

### *Circuito de Compras*

El Circuito de Compras, según puede verse en el Flujograma (*Figura3*) en los Anexos, se inicia con una solicitud de Pedido efectuada por el Dpto. Almacén y Patrimonio, luego la Gerencia Administrativa y Financiera autoriza (o no) la Compra de lo solicitado.

Posteriormente Mesa de Entradas y Salidas confecciona el Expediente el cual es remitido al Dpto. Compras.

En el Dpto. Compras se confeccionan e imprimen los Pedidos de Precios, se los personaliza y se los envía a los Proveedores como invitaciones; los mismos deben ser devueltos en sobre cerrado antes de la fecha límite establecida en el Pedido.

El día y hora indicados se realiza la Apertura de Sobres entre el Gerente Administrativo y Financiero, el Jefe de Compras y en caso que se encuentre alguno de los oferentes también puede presenciar la misma.

Posteriormente con los Pedidos de Precios recibidos, el Dpto. Compras confecciona una Comparativa de Precios entre todas las ofertas recibidas.

Dicha Comparativa conjuntamente con el Expediente se envía al Dpto. Almacén y Patrimonio para que recomiende lo presupuestado en relación a las especificaciones técnicas y plazos de entrega. Las cuestiones Financieras son decisiones del Dpto. Compras.

Recibido el Expediente desde el Dpto. Almacén y Patrimonio, el Dpto. Compras confecciona la Orden de Compra la cual es firmada por el Jefe de Compras, el Gerente Administrativo y Financiero y por el Presidente de la Empresa.

Una vez firmada por todos los responsables en secretaria de Presidencia le asignan un Número, el cual es correlativo, y se consigna la fecha del día.

Finalmente la misma es remitida al Dpto. Compras para que se notifique al Proveedor beneficiado para que este entregue la Mercadería adjudicada en los Plazos establecidos.

La Mercadería es recibida por el Dpto. Almacén y Patrimonio con un Remito y Factura. Este Departamento emite un Informe de Cumplimiento de la Orden de Compra y remite tanto el Remito como la Factura firmada al Dpto. Compras para que la misma sea controlada, se anexe al Expediente, se cargue en el Sistema y se envíe al Dpto. Contable para realización de Liquidaciones de Gasto y Retenciones de Sellado, Retenciones de IIBB y de Ganancias.

Posteriormente el Dpto. Contable remite el Expediente al Dpto. Tesorería para que este solicite Autorización de Pago al Directorio.

Una vez autorizado, desde Tesorería emiten el Cheque o realizan la Transferencia Bancaria.

Una vez abonado se envía al Dpto. Contable donde se acondicionan y resguardan y mensualmente se envía al Dpto. Archivo.

Además de la reseña del circuito de compras se obtuvo de los jefes de Compras, de Almacén, Contable, del Tesorero y del Gerente Administrativo y Financiero las respuestas de unos cuestionarios (Figura 3 del Anexo) a los fines de aclarar y corroborar la dinámica de este circuito, analizar las fortalezas y debilidades del mismo con el objeto de detectar inconsistencias y para proponer las correcciones a realizar en el mismo.

El Circuito de Compras, según puede verse en el flujograma (Figura3) en los Anexos, se inicia con una Solicitud de Pedido efectuada por el Dpto. Almacén y Patrimonio, la Gerencia Administrativa y Financiera autoriza (o no) la Compra de lo solicitado.

A continuación se detallan las tareas y procedimientos que se llevan a cabo:

1- Expediente:

El Jefe de cada Departamento, o en su defecto personal del área con conocimiento de éste, debe realizar una Solicitud de Pedido de Compra con un tiempo prudencial, ya sea por Nota o por Correo Interno al Directorio con copia al Dpto. Compras.

Para que este Pedido tenga efecto debe estar Autorizado por el Presidente o Vice – Presidente de la Empresa, o por quien ellos designen para que apruebe y autorice las Solicitudes de Pedido de Compra.

Una vez el Pedido de Compra Autorizado se procede a la **iniciación del expediente** de la siguiente manera:

-Se debe ingresar el Pedido de Compra Autorizado al Dpto. Compras que es quien va a dar inicio al expediente:

-En una carátula pre-impresa completar con los siguientes datos:

-Cabe aclarar que la impresión de la carátula es realizada por el Dpto. Compras en una hoja de cartulina de tamaño A4 color amarilla. Para ello se confeccionó un archivo Excel con todos los datos Pre-impresos que la misma debe contener.

-Por cada hoja A4 salen 2 (dos) carátulas de expedientes; la misma de debe cortar a la mitad para poder dar inicio a 2 (dos) expedientes.

-Fecha: día en que se da inicio al expediente, es decir el día que llega el Pedido de Compra Autorizado al Dpto. Compras. La misma es colocada con un Sello Fechador.

-Posteriormente Mesa de Entradas y Salidas confecciona el expediente el cual es remitido al Dpto. Compras para la confección de los Pedidos de Precios.

-Expediente: Se asigna un número correlativo, que surge sobre la base de los Registros Físicos (en un Cuaderno) e Informáticos (en un Archivo Excel). Este número es colocado con un Sello Fechador.

-Año: figura el año en curso (Pre-impreso).

-Iniciador: Se debe establecer el nombre propio de la persona que realizó el Pedido de Compra, aclarando el cargo en el que se desempeña en la empresa.

-Extracto: Se debe describir la Solicitud de Pedido de Compra, especificando características, destino, período, etc. según corresponda.

-En un **Registro Manual** indicar los siguientes datos:

Fecha: día en que se da inicio al expediente, es decir el día que llega el Pedido de Compra Autorizado al Dpto. Compras, que será coincidente con la expresada en la carátula pre-impresa.

<b>Fecha</b>	Expediente	Extracto

Expediente: Se debe colocar el mismo número que en la carátula pre-impresa, que deberá ser correlativo.

Fecha	<b>Expediente</b>	Extracto

Extracto: detallar con la mayor cantidad de especificaciones la Solicitud del Pedido de Compra. En cuanto a las características de los Bienes a Adquirir se debe hacer referencia al destino que los mismos van a tener. En cuanto a los Servicios Prestados, se debe

establecer el período al que se refieren y cualquier otro dato que sea considerado de interés.

Fecha	Expediente	<b>Extracto</b>

En un **Registro Informático** (Archivo Excel) denominado **Control de Expedientes** se completa con los siguientes datos:

Fecha de Entrada: se debe colocar el día en que se inicia el expediente.

<b>Fecha Entrada</b>	<b>N° Pedido</b>	<b>Expte. N°</b>	<b>O.C. N°</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Extracto</b>	<b>Iniciador</b>	<b>Estado</b>	<b>Fecha salida</b>	<b>DPTO</b>

Número de Pedido de Precios: asignar un número de Pedido de Precios, en el caso que la Solicitud lo requiera. En los casos de urgencia o a los proveedores que se encuentran fuera de la provincia de Catamarca, generalmente se les solicita un Presupuesto Formal.

<b>Fecha Entrada</b>	<b>N° Pedido</b>	<b>Expte. N°</b>	<b>O.C. N°</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Extracto</b>	<b>Iniciador</b>	<b>Estado</b>	<b>Fecha salida</b>	<b>DPTO</b>

Expediente: se debe registrar con el mismo número que el establecido en carátula pre-impresa y en Registro Manual. Todos deben ser coincidentes.

Fecha	N°	Expte.	O.C.	Proveedor	Extracto	Iniciador	Estado	Fecha	DPTO
Entrada	Pedido	N°	N°					salida	

Orden de Compra N°: una vez realizada la Orden de Compra (la misma se realiza en un archivo Excel, más adelante se detallará cómo es confeccionada) y firmada por el Jefe del Dpto. Compras, el Gerente Administrativo y Financiero y el Presidente del Directorio, a ésta se le asigna un número correlativo que surge del Registro Manual y del Registro Informático que posee la Secretaria del Presidente en su poder. Es ella la encargada de asignarle un número a la Orden de Compra y Fecha, ambas acciones se realizan con Sellos Numerador y Fechador respectivamente.

Cuando la Orden de Compra regresa al Dpto. Compras, ésta ya tiene asignado un número, el cual es colocado en ésta columna:

Fecha	N°	Expte.	O.C.	Proveedor	Extracto	Iniciador	Estado	Fecha	DPTO
Entrada	Pedido	N°	N°					salida	

Proveedor: señalar la Razón Social o Denominación Social en caso de tratarse de un pago por un Servicio Brindado o un Bien Adquirido en cuenta corriente, donde en ambos casos se conoce la razón o denominación social antes mencionada.

Fecha	N°	Expte.	O.C.	Proveedor	Extracto	Iniciador	Estado	Fecha	DPTO
Entrada	Pedido	N°	N°					salida	

Extracto: detallar con la mayor cantidad de especificaciones la Solicitud del Pedido de Compra. En cuanto a las características de los bienes a adquirir se debe hacer referencia al destino que los mismos van a tener. En cuanto a los servicios prestados, se debe establecer el período al que se refieren y cualquier otro dato que sea considerado de interés.

Fecha Entrada	N° Pedido	Expte. N°	O.C. N°	Proveedor	Extracto	Iniciador	Estado	Fecha salida	DPTO

Iniciador: se debe establecer el nombre propio de la persona que realizó el Pedido de Compra aclarando el Cargo en el que se desempeña en la Empresa.

Fecha Entrada	N° Pedido	Expte. N°	O.C. N°	Proveedor	Extracto	Iniciador	Estado	Fecha salida	DPTO

Estado: aclarar si el expediente se encuentra para la confección del Pedido de Precios; si se encuentra en condiciones de confeccionar la Orden de Compra (en el caso que la Solicitud de Compra venga conjuntamente con un Presupuesto Firmado y Aprobado por Autoridad Competente); o si está en condiciones de ser abonado (particularmente en el caso de Servicios Prestados).

Fecha Entrada	N° Pedido	Expte. N°	O.C. N°	Proveedor	Extracto	Iniciador	Estado	Fecha salida	DPTO

Fecha de salida: En caso de que el expediente se haya iniciado por requerimiento de un Departamento en particular para atender cuestiones internas (siniestros, por ejemplo) dicho expediente será remitido una vez iniciado el mismo al Iniciador.

Al iniciar expedientes con Certificados de Obra, Certificados de Servicios, Contratos o bien referidos a servicios que ya han sido prestados y por lo tanto cuentan con la factura correspondiente debidamente firmada, en este caso se procederá a realizar el pase al Departamento Contaduría.

En ambos casos se coloca la Fecha de Salida del Dpto. Compras:

Fecha Entrada	N° Pedido	Expte. N°	O.C. N°	Proveedor	Extracto	Iniciador	Estado	Fecha salida	DPTO

Departamento: se debe especificar cuál es el Departamento de la Empresa al que se remite el expediente en forma definitiva para continuar con su trámite administrativo.

Fecha Entrada	N° Pedido	Expte. N°	O.C. N°	Proveedor	Extracto	Iniciador	Estado	Fecha salida	DPTO

## 2- Pedidos de Precios:

En el Dpto. Compras se confeccionan e imprimen los Pedidos de Precios, se los personaliza y se los envía a los Proveedores como invitaciones; los mismos deben ser devueltos en sobre cerrado antes de la fecha límite establecida en el Pedido. El día y hora indicados se realiza la Apertura de Sobres entre el Gerente Administrativo y Financiero, el

Jefe de Compras y en caso que se encuentre alguno de los oferentes también puede presenciar la misma.

Los Pedidos de Precios son confeccionados en una Planilla Excel y deben incluir la siguiente Información:

-Fecha: se debe colocar el día en que se confecciona el Pedido de Precios el cual debe ser coincidente con la fecha que el mismo se notifica al proveedor.

-Empresa: se debe colocar la razón social de la empresa “Aguas del Norte S.A.P.E.M.”

-Sector: se debe colocar el Departamento que realiza la Solicitud de Compra.

-Nº Pedido de Precios: se debe colocar el número el número correlativo correspondiente al Pedido de Precios. Cabe aclarar que la correlatividad de los números de los Pedidos de Precios es llevada a cabo por el Dpto. Compras.

-Sres.: se debe colocar el Nombre o Razón Social del proveedor que se invita a Cotizar.

-Condiciones: se establecen las condiciones impuestas por Aguas del Norte S.A.P.E.M. aclarando la fecha y hora límite para la entrega del Pedido de Precios.

-Ítem, Descripción, Cantidad, Unidad de Medida, Marca: se debe transcribir el Pedido realizado originalmente, especificar cantidades, marcas, etc.

-Precio Unitario, Importe: el proveedor debe establecer el Precio Unitario y Total por Ítem, ambos deben estar expresados en pesos y estar netos de IVA.

-Sub - Total: surge de la suma total de todos los importes totales por ítem. Dicho monto debe ser establecido por el proveedor.

-Bonificación: en caso de que exista una bonificación, el proveedor debe establecerla en esta celda.

-IVA: en esta celda el proveedor debe establecer el monto correspondiente a la alícuota que se encuentran gravados los ítems cotizados.

-Percepción IIBB: en esta celda el proveedor debe establecer el monto de la percepción de Ingresos Brutos, en el caso que corresponda.

-Total: en esta celda el proveedor debe establecer el monto total del Pedido de Precios, el cual surge de sumar: Sub-Total + Bonificación + IVA + Percepción IIBB.

Todos estos conceptos deben estar expresados en pesos argentinos.

-Son Pesos: En este renglón se debe establecer con letra clara y legible el monto total del Pedido de Precios el cual debe ser coincidente con el total establecido en números. El mismo debe estipularlo el Proveedor en pesos argentinos.

-Plazo de Entrega: en este renglón el proveedor debe establecer el plazo que le demandará entregar la mercadería cotizada. Dicho plazo se transcribe en la correspondiente Orden de Compra.

-Mantenimiento de Oferta: en este renglón el proveedor establece el tiempo de la validez del Pedido de Precios.

-Forma de Pago: en este renglón el proveedor establece la condición de Pago. Dicha condición se transcribe en la correspondiente Orden de Compra.

-Lugar y Fecha: en este renglón el proveedor establece el lugar y la fecha de presentación del Pedido de Precios. (por ejemplo: San Fernando del Valle de Catamarca, 01.01.XXXX)

-Dirección del Comercio: en este renglón el proveedor manifiesta la dirección del comercio, la cual debe ser coincidente con la que figura en la Constancia de Inscripción emitida por AFIP. La misma se transcribe en la correspondiente Orden de Compra.

- Número de CUIT: en este renglón el Proveedor establece el Número de CUIT, el cual debe ser coincidente con el que figura en la Constancia de Inscripción emitida por AFIP. El mismo se transcribe en la correspondiente Orden de Compra.

### 3- Comparativa de Precios:

Una vez recibidos todos los Pedidos de Precios, y habiéndose cumplido el plazo límite para la presentación y recepción de los mismos, se procede a confeccionar la **Comparativa de Precios**, entre todas las ofertas recibidas.

En una planilla Excel se transcribe toda la información establecida en los Pedidos de Precios por cada uno de los proveedores que cotizaron y se presentaron, como son: Marcas, Importes, Sub-Total, Bonificación, IVA, Percepción IIBB y Total.

## COMPARATIVA DE PRECIOS

				PROVEEDOR "A"			PROVEEDOR "B"		
ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	MARCA	PRECIO UNITARIO	IMPORTE	MARCA	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
1									
2									
3									
					SUB -TOTAL	\$ -		SUB -TOTAL	\$ -
					BONIFICAC.			BONIFICAC.	
					IVA	\$ -		IVA	\$ -
					PERC. IIBB			PERC. IIBB	
					TOTAL	\$ -		TOTAL	\$ -

#### 4- Pase al Dpto. Solicitante:

Una vez que dicha Planilla está confeccionada, tarea correspondiente al Dpto. Compras, se solicita al Jefe del área solicitante o a la persona solicitante que informe sobre la Adquisición de los Materiales/ Insumos solicitados por él y posteriormente se solicita que firme dicha Comparativa en conformidad de la misma.

#### 5- Pase al Dpto. Almacén y Patrimonio:

Dicha Comparativa conjuntamente con el Expediente se envía al Dpto. Almacén y patrimonio para que recomiende lo presupuestado en relación a las especificaciones técnicas y plazos de entrega. Las cuestiones Financieras son decisiones del Dpto. Compras.

#### 6- Pase al Dpto. Compras:

Recibido el expediente desde el Dpto. Almacén y Patrimonio, el Dpto. Compras confecciona la Orden de Compra la cual es firmada por el Jefe de Compras, el Gerente Administrativo y Financiero y por el Presidente de la Empresa.

En la **Orden de Compra** se deben establecer la siguiente información:

➤ Datos de la Empresa:

Razón Social: AGUAS DEL NORTE S.A.P.E.M.

CUIT: 30-XXXXXXXX-X

Domicilio:

Código Postal y Localidad: 4700 Capital

Condición de IVA: Responsable Inscripto

Teléfono:

Ciudad: San Fernando del Valle de Catamarca

➤ Datos del Proveedor:

Razón Social:

CUIT:

Domicilio:

Código Postal, Localidad y Provincia:

Posteriormente se debe hacer referencia al Número de Pedido de Precios (en el caso que se confeccione una Orden de Compra sin Pedido de Precios, se deberá introducir: PEDIDO S/Nº), Número de Expediente y Extracto el cual debe ser coincidente con el Extracto que figura en la carátula de expediente.

Luego, ya en el cuerpo de la Orden de Compra, se debe detallar los siguientes datos:

- **Ítem:** cantidad de ítems adjudicados;
- **Artículo:** descripción de todos los ítems adjudicados;
- **Marca:** establecer la marca de cada uno de los ítems adjudicados;
- **Cantidad:** de cada uno de los ítems adjudicados;
- **Unidad de Medida:** especificar la unidad de medida de los ítems adjudicados, ésta puede ser: unidades, litros, kilogramos, etc.

- **Precio Unitario:** de cada uno de los Ítems adjudicados, debe estar expresados en pesos argentinos y netos de IVA.
- **Importe:** surge de multiplicar las cantidades adjudicadas por ítems por el precio unitario correspondiente a cada uno de ellos. Dicho producto debe estar expresado en pesos argentinos y netos de IVA.
- **Sub - Total:** surge de la suma total de todos los importes totales de los ítems adjudicados. Dicho monto debe ser expresado en pesos argentinos y netos de IVA.
- **Bonificación:** en caso de que exista una bonificación, la misma debe estar reflejada en ésta celda. Dicha bonificación debe ser expresada en pesos argentinos y neta de IVA.
- **IVA:** en esta celda se debe establecer el monto correspondiente a la alícuota que se encuentran gravados los ítems adjudicados. Dicha monto debe ser expresada en pesos argentinos y neto de IVA.
- **Percepción IIBB:** en esta celda se debe establecer el monto de la percepción de Ingresos Brutos, según el caso que corresponda. Dicha percepción debe ser expresada en pesos argentinos y neta de IVA.
- **Total:** en esta celda se debe establecer el monto total de la Orden de Compra, el cual surge de sumar: Sub-Total + Bonificación + IVA + Percepción IIBB. Dicho monto debe ser expresado en pesos argentinos.

Todos estos datos deben ser coincidentes con el Pedido de Precios realizado originalmente.

Finalmente se deben establecer las Condiciones Generales, las cuales se detallan a continuación:

- **Plazo de entrega:** en este renglón se debe establecer el plazo que le demandará al proveedor entregar los Ítems adjudicados.

- **Lugar de entrega:** en este renglón se debe establecer el lugar de entrega detallado en el Pedido de Precios. Generalmente se solicita que los ítems adjudicados sean entregados en el Departamento Almacén y Patrimonio de la empresa Aguas de Catamarca que se encuentra en Avda. Ocampo N° 1013. En el caso de los proveedores que se encuentran fuera de la Provincia de Catamarca, si bien se les solicita que los mismos sean cotizados puestos en la Empresa, la mayoría de las veces el lugar de entrega es en la provincia donde se encuentra radicado el proveedor.
- **Condiciones de Pago:** en este renglón se transcribe la condición de pago establecida y solicitada por el proveedor en el Pedido de Precios.

7- Firma de la Orden de Compra y asignación de número:

Una vez que la Orden de Compra está confeccionada, pasa para que el Jefe del Dpto. Compras, el Gerente Administrativo y Financiero y el Presidente de la empresa, procedan a firmarla.

Posteriormente, una vez que la Orden de Compra está firmada por el Jefe del Dpto. Compras, el Gerente Administrativo y Financiero y por el Presidente de la Empresa, la misma pasa para que la Secretaria del Presidente le asigne Número y Fecha.

Una vez firmada por todos los responsables, en secretaría de la Presidencia le asignan un Número, el cual es correlativo, y la fecha del día.

8- Notificación al proveedor:

La misma es remitida al Dpto. Compras para que se notifique al proveedor beneficiado para que este entregue la mercadería adjudicada en los Plazos establecidos.

9- Recepción de la mercadería:

La mercadería es recibida por el Dpto. Almacén y Patrimonio con un remito y factura. Este Departamento emite un Informe de Cumplimiento de la Orden de Compra y gira tanto el remito como la factura firmada al Dpto. Compras para que la misma sea controlada, se anexe al expediente, se cargue en el sistema y se envíe al Dpto. Contable para realización de liquidaciones de Gasto y Retenciones de Sellado, retenciones de IIBB y de Ganancias.

10- Pase al Dpto. Contable:

Posteriormente el Dpto. Contable remite el expediente al Dpto. Tesorería para que este solicite autorización de Pago al Directorio. Una vez autorizado, desde Tesorería emiten el Cheque o realizan la transferencia bancaria. Una vez abonado se envía al Dpto. Contable donde se acondicionan y mensualmente se envía al Dpto. Archivo.

## *Foda de la Empresa*

Tabla N° 1: Foda de la empresa

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal calificado para el desempeño de las respectivas funciones.</li> <li>• Mayor almacenamiento de agua potable por inversión en la construcción de cisternas.</li> <li>• Control de calidad constante, mediante análisis y aplicación de los productos químicos .</li> <li>• Planta de tratamiento de líquidos cloacales ubicada fuera de la zona urbana.</li> <li>• La empresa cuenta con todos los medios técnicos para proporcionar agua aún en situaciones de sequía o desperfectos técnicos.</li> <li>• Bajo costo de mano de obra ya que se rige bajo un convenio colectivo de trabajo obsoleto.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Sistema de Control Interno de la empresa no funciona adecuadamente.</li> <li>• El ciclo “Compras-Pagos” presenta debilidades</li> <li>• El sistema informático es obsoleto.</li> <li>• Falta de equipamiento del laboratorio químico. Las muestras deben ser enviadas a laboratorios externos para ser analizadas.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa monopólica.</li> <li>• Incremento constante de los aportes que el Estado provincial realiza.</li> <li>• Ampliación permanente del área de concesión del servicio por parte del Estado.</li> <li>• Existencia de nuevos sistemas informáticos que combinan las funciones de recaudación y comercialización con las funciones administrativas contables.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de que cambie el convenio colectivo incrementando los costos.</li> <li>• Posibilidad de que el Estado no actualice las partidas en un contexto inflacionario.</li> <li>• Restricciones del suministro de energía de la empresa prestadora del servicio, lo que causaría que los pozos con bombas eléctricas no funcionen obligando a contratar grupos electrógenos .</li> <li>• Eventual cambio en la política de Estado con respecto a las concesiones de los servicios públicos.</li> <li>• Desarrollo urbano sin adecuada planificación y coordinación dentro del área de concesión.</li> <li>• Al ser un servicio vital solamente se puede restringir el caudal (no se puede interrumpir el suministro), por ello los usuarios prefieren cancelar otras deudas.</li> <li>• Falta de concientización de los usuarios respecto del uso responsable del agua.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

## *Foda del ciclo Compras-Pagos*

Tabla N° 2: Foda ciclo Compras-Pagos

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de insumos al menor precio ya que es política de la empresa adjudicar ítem por ítem y no por monto total o bloque</li> <li>• La mayoría de los pagos se realizan por Interbanking sin necesidad de realizar depósitos bancarios</li> <li>• Experiencia del personal afectado al área</li> <li>• Separación de actividades de compras, recepción, custodia de los bienes, pagos y registraciones contables, control y solicitud de documentación respaldatoria para la entrega de dinero de la caja chica para compras menores o urgencias</li> <li>• Doble firma de los cheques emitidos, correlatividad y control de los importes con la documentación respaldatoria</li> <li>• Control de la correlatividad de las órdenes de compra</li> <li>• Solicitud de pedidos de precios previos a la adjudicación de la compra</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos anticipados solicitados por proveedores</li> <li>• Adquisición de algunos insumos en cuenta corriente sin la realización del procedimiento licitatorio correspondiente</li> <li>• No existe una sola vía de solicitudes de compra, sino que cada sector realiza su pedido en base a su requerimiento</li> <li>• Falta de control sobre la mercadería ingresada al momento del pago.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invitación a capacitaciones gratuitas por parte de los proveedores</li> <li>• Posibilidad de acceder a promociones, liquidaciones o bonificaciones de insumos que la empresa requiere y utiliza</li> <li>• Aportes especiales del Estado para la adquisición de insumos y materiales para una determinada obra</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento en los plazos y formas de entrega de la mercadería</li> <li>• Falta generalizada de insumos importados necesarios y vitales para la potabilización del agua</li> <li>• Continúo incremento del tipo de cambio de las divisas, lo que implica un incremento en la materia prima y el reclamo de los proveedores quienes presentan notas de débito por incumplimiento en los pagos a término</li> <li>• Incremento permanente en el costo de los insumos</li> <li>• Los frecuentes paros bancarios, con lo cual no se puede realizar depósitos, transferencias, retiro de chequeras</li> <li>• Falta de respuesta inmediata de los proveedores</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

De lo expuesto se concluye que los problemas que deben solucionarse en esta empresa en el circuito compras-pagos, están relacionados con los pagos anticipados que se hacen a los proveedores, que deberían evaluarse si son necesarios o se hacen sistemáticamente sin ningún tipo de análisis, así como la compra de algunos insumos que se hacen por compra directa, sin licitación y la correspondiente cotización de precios. Por otra parte, se detecta la falta de control de la mercadería ingresada, y la falta de unificación de las solicitudes de compra.

## Capítulo 6: Desarrollo de la propuesta de Aplicación

El presente trabajo es un proyecto de aplicación profesional en el que se abordaron algunos de los aspectos involucrados en empresas mixtas: específicamente se trató de determinar el correcto funcionamiento del ciclo Compras-Pagos mediante la aplicación de técnicas de Control Interno.

A los fines del análisis de la empresa objeto de estudio, se aplicaron las herramientas de Control Interno generales y particulares del circuito compras-pagos.

Para relevar la información se aplicaron diferentes métodos:

- Flujogramas
- Método Descriptivo
- Relevamiento de la documentación
- Cuestionarios
- Fuentes de Información

Del relevamiento de la información realizado en el capítulo anterior, además de la reseña del circuito de compras que se obtuvo de conversaciones y entrevistas a los jefes de Compras, de Almacén, Contable, del Tesorero y del Gerente Administrativo y Financiero, se realizaron encuestas.

Las respuestas de esos cuestionarios (Figura 3 del Anexo) fueron de utilidad a los fines de aclarar y corroborar la dinámica de este circuito, analizar las fortalezas y debilidades del circuito para poder encontrar las correcciones a realizar en el mismo (Tabla 1 y 2).

Las debilidades detectadas fueron:

- Pagos anticipados solicitados por proveedores.

- Adquisición de algunos insumos en cuenta corriente sin la realización del procedimiento licitatorio correspondiente.
- No existe una sola vía de solicitudes de compra, sino que cada sector realiza su pedido en base a su requerimiento.
- Falta de control sobre la mercadería ingresada al momento del pago.

Cabe aclarar que la Empresa sin los recursos no podría hacer frente a las obligaciones que contrae ya que es una empresa netamente deficitaria.

### *Etapa Estratégica*

El objetivo de la empresa Aguas del Norte S.A.P.E.M. es llevar este servicio vital a todos los usuarios de manera que estén conformes y evitar o disminuir la cantidad de reclamos pendientes de reparación.

La estrategia para lograr mejorar el funcionamiento de la empresa es optimizar el Circuito Compras-Pagos. Para ello en el capítulo anterior se realizaron diferentes acciones que permitieron diseñar un cuadro Foda de este circuito.

La estrategia propuesta con este PAP, es solucionar los puntos débiles detectados.

- 1- Establecer una política más clara y rígida respecto a los pedidos de adelantos de pagos que efectúan los proveedores,
- 2- Evitar la adquisición de algunos insumos en cuenta corriente sin la realización del procedimiento licitatorio correspondiente;
- 3- Concentrar en una única vía las solicitudes de compra, evitando que cada sector realice requerimientos en base a sus necesidades, sin el correspondiente control de stock.

4- Controlar la mercadería ingresada al momento del pago.

En el plano administrativo la estrategia es mejorar el Circuito Compras-Pagos a los fines de utilizar los recursos de la forma más eficiente, siendo cada departamento responsable y participe del procedimiento.

La empresa cuenta con varios recursos para lograr los objetivos, tal es el caso de la información que actualmente posee y sobre la cual se puede modificar el Circuito Compras-Pagos.

Es importante destacar, que el trabajo se realizó trabajando dentro de la misma organización, con lo cual se pudo dialogar con los responsables de las distintas áreas relacionadas, que respondieron a preguntas y que sus respuestas fueron agregadas como anexo a este trabajo.

Aunque, el alcance del presente, se limita a intervenir en los procesos más significativos surgidos del diagnóstico, dónde se observaron mayores riesgos que son propios a la naturaleza de la empresa.

Es de notar que delimitando el alcance se busca cumplir con el principio de eficiencia en el control, de manera que el beneficio obtenido sea mayor que el costo de aplicarlo.

#### *Etapa Táctica*

Para poder implementar la estrategia cada integrante de los Departamentos intervinientes debe conocer sus responsabilidades y deberes que le corresponden a cada uno para lograr el objetivo general.

Además la empresa debe asegurarse el ingreso de los fondos provenientes del estado para poder contraer compromisos sobre todo en la adquisición de los insumos más importantes para poder brindar un adecuado servicio.

Se pretende un óptimo funcionamiento del circuito de Compras-Pagos dentro del sistema de Control Interno que posee la empresa. Para ello se debe tratar de disminuir las debilidades que posee la Empresa y anticiparse a las Amenazas del exterior.

Los requerimientos de insumos pueden ser resueltos de acuerdo a su necesidad y urgencia, es decir aquellas solicitudes que surgen de imprevistos y deben ser solucionadas de inmediato, según lo informe el Dpto. Técnico, solicitando al Proveedor entrega de lo requerido en Cuenta Corriente la cual se abonará a fin del mes en curso.

La adquisición de insumos y materiales se debe realizar de la forma más operativa y más adecuada para que el servicio no se vea afectado, para ello establecer un monto máximo para compras por Caja Chica y las que superen este monto se realizarán por medio de un Proceso Licitatorio el cual incluye Concurso y Comparativa de Precios.

Las Compras que se realicen por Caja Chica no deben ser superiores a \$ 1.000 (Pesos Un Mil con 00/100), este monto surge como consecuencia de aplicar el 10% al monto total del Fondo Fijo mensual del que se encuentra a disposición en Tesorería.

El Proceso Licitatorio requiere que las solicitudes de Compra sean realizadas en tiempo y forma.

Se inicia con una solicitud de compra enviada al Directorio para su Autorización, una vez Autorizada la misma se envía al Dpto. Despacho para que se dé Inicio de Expediente, se registre y se envíe al Dpto. Compras.

El Dpto. Compras realiza un análisis y evalúa de acuerdo a los antecedentes de compras anteriores y precios actuales de mercado si lo solicitado supera o no los \$ 1.000 (Pesos Un Mil con 00/100) disponibles para realizar la compra por Caja Chica.

Si del análisis surge que lo solicitado superará el monto máximo establecido para compras por Caja Chica, se procede a confeccionar los Pedidos de Precios correspondientes para enviar a los Proveedores como invitación a cotizar lo solicitado, a su vez se publicará en la página oficial de la Empresa. Los proveedores serán agrupados por rubros. Se envían los Pedidos de Precios a los destinatarios solicitando que envíen en tiempo y forma el Pedido de Precios completo cotizando lo solicitado y estableciendo los Plazos de Entrega, Condiciones de Pago y Mantenimiento de Oferta. Los mismos se deben enviar en sobre Cerrado en el cual se detalle Remitente, Número de Pedido de Precios, Licitación u Obra e ingresar antes de la fecha y hora límite por Mesa de Entradas de la Empresa.

Una vez recibidos todos los sobres, se procede a realizar el acto licitatorio en presencia del Gerente Administrativo y Financiero, miembros del Directorio, el Jefe del Dpto. Compras y todos aquellos proveedores que deseen presenciar éste proceso.

A medida que los sobres se abren, se le solicita al Gerente que proceda a firmar cada uno de los pedidos de precios.

Realizados éstos actos, y habiendo tomado nota los proveedores que se hubieran hecho presente, el Dpto. Compra realizará la Comparativa de Precios indicando los menores Precios de cada uno de los ítems y adjudicar ítem por ítem y no por monto total, así se asegura de comprar al menor costo y evita especulaciones de los Proveedores.

Conjuntamente con la Comparativa de Precios realizar un informe resumen detallando entre otras cosas, los Plazos de Entrega de los Proveedores y las Condiciones de Pago. Ambos (Comparativa e Informe) enviar al responsable solicitante para que verifique Marcas,

Calidad, Especificaciones Técnicas e informe si lo cotizado a Menor Precio se corresponde con lo solicitado, de estar conforme procede a firmar la Comparativa y el Informe emitido por Compras. En caso de no estar de acuerdo con lo recomendado por el Dpto. Compras debido a Especificaciones Técnicas, deberá realizar un informe el cual será analizado por el Gerente y el Jefe de Compras quienes además del informe recibido por el responsable solicitante, analizarán los Plazos de Entrega y las Condiciones de Pago las cuales en muchos casos son determinantes. (Por Ejemplo un Proveedor que posee el Menor Precio, Entrega Inmediata pero Condición de Pago Contado Contra Entrega, se analizará la necesidad de contar con ese insumo en ese momento o si se podrá esperar a una segunda alternativa cuya diferencia de Precio no sea significativa, el Plazo de Entrega varía entre 3 a 5 días y la Forma de Pago a 30 y 60 Días).

Una vez tomada la decisión correspondiente la cual sea la más beneficiosa para la Empresa, se continúa con la Confección de las Órdenes de Compra por Triplicado las cuales firma el Jefe de Compras, el Gerente Administrativo y Financiero y un miembro del Directorio en representación de la Empresa. Se notifica al Proveedor a quien se le hace entrega de una de ellas y se le solicita que firme las órdenes de compra restantes en conformidad. Éstas se adjuntan una al Expediente y la otra al Dpto. Compras donde se archiva cronológicamente las Órdenes de Compra.

Recibidos los materiales solicitados en el Dpto. Almacén, éste informa al Dpto. Compras que la Orden de Compra se encuentra Cumplida y envía la documentación recibida por el Proveedor, Remitos y Facturas.

El Dpto. Compras controla vencimiento de las facturas, fecha, descripción de los ítems, montos coincidentes con Orden de Compra y verifica en la página de AFIP para posteriormente enviar al Dpto. Contable para su registración. Luego se envía al Dpto.

Tesorería para que cumpla con las Condiciones de Pago establecidas y acordadas en el Proceso Licitatorio

Las acciones para poder concretar las estrategias propuestas son varias.

Por una parte, el principal problema detectado es que la Empresa Aguas del Norte S.A.P.E.M. debería evitar la realización de pagos anticipados a los proveedores, para lo cual tendría que establecer las condiciones de pagos, antes de concretar las operaciones de compra.

Una acción que debe implementar el Departamento de Tesorería, que es el responsable de Pago a Proveedores, es estar atento al ingreso de los fondos, una vez que los mismos han sido acreditados en las cuentas bancarias, para proceder a cancelar las deudas pendientes para evitar intereses por mora, falta de entrega de mercadería, etc.

Otra de las deficiencias detectadas está relacionada con las adquisición de algunos insumos en cuenta corriente, que se realizan sin el procedimiento licitatorio correspondiente, se debe tratar de que ésta situación sea en caso de urgencia únicamente, por algún imprevisto que informe el departamento Técnico, quedando debidamente establecido que para todas las compras se debe realizar la previsión de los insumos utilizados, en tiempo y forma.

Dentro de las debilidades del circuito se pudo apreciar que al no existir una sola vía de solicitudes de compra, sino que cada sector realiza su pedido en base a su requerimiento, canalizar las solicitudes de compra en un responsable por cada rubro.

Es decir, que el Jefe de Mantenimiento realice el pedido de compra de materiales eléctricos, el Jefe del Dpto. Almacén realice las solicitudes de materiales de agua y cloaca (en PVC, Bronce, etc), artículos de librería; el Jefe de Limpieza solicite los artículos de limpieza, etcétera.

Por último se sugiere que al momento del pago, la mercadería haya sido entregada y esté ingresada en el Dpto. Almacén de la Empresa Aguas del Norte S.A.P.E.M. esto ayudaría a tener un mejor control sobre la mercadería ingresada y evitaría los pagos anticipados.

Por todo lo expuesto se sugieren medidas de Control Interno en el área Compras-Pagos. Para ello, tomando como guía lo expuesto por GOMEZ FULAO J.C. Y MAGDALENA Fernando, para realizar las sugerencias de cambio en el circuito Compras-Pagos de la Empresa Aguas del Norte SAPEM, se verificó que se cumplieran las siguientes medidas a saber:

a) Separación de Funciones: compras deberá estar separada del área de custodia de bienes (Stock) y del área que registra (Stock, Recepción, Cuentas por Pagar, Contabilidad). Se busca con esta norma, el control mutuo por oposición de intereses.

b) Determinación del nivel de compras: permitir trabajar en stocks máximos, stocks mínimos y punto de pedido. Es importante instaurar un sistema de inventarios permanentes a efectos de que se tenga información actualizada de las existencias físicas exigiendo responsabilidades en el manejo y custodia de las mercaderías. Otro control es la convalidación de la existencia física en estantes con la que figura en la ficha de stock a través de los inventarios rotativos. Estos se realizan sobre inventarios parciales pautados periódicamente, que permiten confirmar la consistencia entre el stock en registros y el que se encuentra en depósito. Se da por sentado que Stock deberá tener espacio suficiente para el almacenado y acumulación, iluminación, orden, contar a la vista, y las medidas de seguridad pertinentes para que no se produzcan mermas mientras la mercadería está estacionada.

c) Pedido de Cotizaciones: se busca estar atento siempre a las oportunidades del mercado, en cuanto a la obtención del mejor precio, captar productos innovadores, no atarse a un solo proveedor, evitar connivencia entre el encargado de compras y el proveedor en perjuicio de la sociedad, etc. Los pedidos y cotizaciones se deben realizar por escrito.

d) Adjudicación de la Compra: todos los proveedores que hayan cotizado, deben poder ser seleccionados si cumplen las condiciones solicitadas. Una vez elegido el proveedor, el encargado de Compras, debe fundamentar por qué tal proveedor y no otro, todo por escrito.

e) Recepción de las Mercaderías: lo óptimo es que quién reciba el pedido sea un sector funcionalmente independiente de Stock y de Compras, por el principio de separación de funciones. Deberá controlar la calidad, cantidad y cumplimiento de plazos de entrega.

f) Seguros de mercaderías en tránsito y en almacenes: la empresa debe cubrirse frente a contingencias por siniestros de mercadería en tránsito o en almacén.

g) Registración: se debe registrar la integridad de las compras realizadas, para incorporar al activo los productos adquiridos y actualizar los inventarios. A través de la registración, se podrá realizar un control de las operaciones de compras, para lo cual es conveniente archivar lo que conformará el legajo de la compra, integrado por la orden de compra, las cotizaciones y el cuadro de cotizaciones para poder analizar la evolución de los precios.

h) Documentación:

- Solicitud de compra: emitido por el área de stock, indica cantidad y calidad.
- Pedido de cotización: emitido por Compras, indica cantidad y calidad.

- Orden de compra: emitido por Compras para el proveedor seleccionado, indicándole: producto solicitado, calidad, cantidad, plazo de entrega, condiciones de pago.

- Parte de recepción: emitido por Recepción, se adjunta al remito y luego recibe Almacenes para ingresar la mercadería al sistema de Inventarios.

i) Auditoría operativa: realizar un programa de auditoría operativa, a cargo del sector correspondiente, que contemple la verificación de normas escritas actualizadas para un eficaz control interno de las compras.

j) Archivos:

- Proveedores.

- Cotizaciones.

- Orden de compra.

- Órdenes de compra pendientes.

- Seguimiento de orden de compra.

- Legajo del proveedor.

- Solicitud de compras.

- Parte de recepción e informe de calidad.

- Remito del proveedor.

- Subdiario de compras.

- Registro contable.

En toda empresa el Sistema de Control Interno tiene que garantizar que la información financiera sea segura, correcta, oportuna y confiable. Además, debe dar seguridad que sus

controles permitan mantener una eficiencia operativa que sirva para optimizar los recursos dar mayor agilidad a los procesos, cuidando los activos.

Si se detectan deficiencias o debilidades del Sistema de Control Interno cuando se realizan procedimientos de supervisión, que pueden ser de distinta índole, éstas deben ser comunicadas a quien corresponda a los fines de que inmediatamente se apliquen las medidas correctivas que correspondan. Las personas a quien se comunicarán las deficiencias, podrán ser el gerente o toda otra persona responsable relacionada con el circuito que se haya analizado, en este caso el de Compras-Pagos.

Toda vez que se hayan analizado las actividades correspondientes, y se considere que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se utilizará la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación:

a) Eliminar

La primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.

b) Combinar

Si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, lo que se hace normalmente es eliminar algunos detalles, como un registro, una operación, etcétera.

c) Cambiar

En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

#### d) Mejorar

Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor. Por ejemplo: un sistema de archivo puede ser mejorado, no solamente si se eliminan, combinan o cambian actividades de los procesos actuales, sino al sustituir el sistema actual de archivo de documentos originales por un archivo de microfilmes, cuando el problema básico es el espacio requerido o la seguridad de los originales.

#### e) Mantener

Consiste en conservar las actividades que como resultado del análisis, no fueron posibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar. Para aplicar esta técnica, es recomendable contar con un bosquejo de las actividades que componen el procedimiento.

### *Detalle de Costos de la propuesta*

Si bien es cierto que hay que realizar algunos cambios en el circuito de Compras - Pagos de la empresa analizada, los mismos no generan costos adicionales, ya que se trata de

que el mismo personal que trabaja en esta área, realice algunos procedimientos diferentes o complementarios para llevar a la eficacia y eficiencia del circuito.

Sin embargo si nos remitimos al análisis FODA de la empresa, dentro de las debilidades se menciona la existencia de un sistema informático obsoleto, que sería conveniente cambiar, así como la falta de equipamiento del Laboratorio Químico dentro de la empresa, que obliga a tener que recurrir a laboratorios externos para realizar los análisis de las muestras, que deben hacerse periódicamente.

Esta inversión en equipos y sistemas informáticos, si es un costo que debe afrontar la empresa, si bien no es inmediato, y surge como propuesta del análisis realizado. Por lo que se le sugiere a los directivos prever los fondos para realizar tales cambios.

Un Nuevo Sistema Administrativo para uso de 25 Personas Aproximadamente alrededor de \$ 300.000 + IVA (incluyendo los módulos de Compras, Tesorería, Cash Flow, Contabilidad, Recursos Humanos y Control de Personal, Almacén y Stock, Patrimonio y Activo Fijo).

Costo de Capacitación del nuevo sistema por Hora in situ en la Empresa de Aguas \$ 540 + IVA. Dicha capacitación será dictada por personal de la empresa proveedora del sistema, y consta de 20 horas semanales, fuera del horario laboral, por módulo, con un total de 6 módulos.

Implementación de un Laboratorio Químico en el cual se puedan realizar todos los análisis sin necesidad de enviar muestras a Laboratorios Externos es de aproximadamente 1.000.000 de Dólares en Instrumental solamente, sin contar el espacio físico del cual se dispone.

La confección de los manuales de Procedimiento debe ser realizada por cada uno de los Jefes de Cada Área y Autorizada por el Directorio.

El costo total de la propuesta que incluye la compra del nuevo sistema, más la capacitación para el personal, es de \$ 364.000 + IVA, además del costo de montar el Laboratorio.

La confección de Manual de procedimiento se hará por parte de los jefes de área de la empresa, lo cual no genera un costo extra.

El siguiente esquema es la representación gráfica de la planificación y programación de las tareas a implementar para lograr concretar la propuesta. El diagrama de Gantt que se presenta a continuación permite realizar el seguimiento y el control del progreso de cada etapa programada y su duración y frecuencia.

### Diagrama de Gantt

Actividad	2015		2016					
	Nov	Dic	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio
Presentar el informe a las autoridades de Aguas del Norte SAPEM								
Redacción de manuales de procedimientos claros y precisos de las acciones para cada etapa del ciclo								
Charlas de capacitación a empleados de todos los Departamentos								
Implementación								
Evaluación de Resultados								

**Fuente: elaboración propia**

## CONCLUSIONES FINALES

El objetivo general de este trabajo es proponer aspectos de mejora en el Ciclo Compras - Pagos de la entidad Aguas del Norte S.A.P.E.M. para el año 2015 dentro de su Sistema de Control Interno.

La sistematización de un conjunto de medidas de control interno, en los puntos críticos del circuito, para lograr la eficiencia del mismo. Conformar un sistema de actividades de control de gestión, operativo y de auditoría interna a los fines de corregir desvíos de las normas fijadas por las políticas de la empresa, con el objeto de inhibir actitudes y conductas no deseadas.

En base a los temas desarrollados y del análisis planteado, se pone de manifiesto la necesidad de comenzar la construcción de un Plan de Control Interno para forjar una cultura del mismo, en donde un aspecto clave es la tecnología de la información.

Es claro que las empresas tienen desafíos significativos para tener controles internos que sean eficientes y efectivos. Por ello se entiende que el marco de control interno COSO es un aspecto fundamental que permite la búsqueda de mejores prácticas.

Se puede concluir diciendo que de los componentes del control interno (Entorno de Control, Evaluación de los Riesgos, Actividades de Control y Supervisión), el Entorno o Ambiente de Control, entendido como, la percepción de la filosofía, valores y control que produce o comunica la Dirección sobre la conciencia de los empleados y que trae aparejado disciplina, honradez, ética, actitudes positivas, etc., está bien cimentado y reflejado en las personas de los Gerentes, que tienen trato personal con cada empleado, dada la naturaleza de la estructura organizacional.

A nivel de la Evaluación de los Riesgos, se pudo constatar que los directivos de la empresa intentan detectar los factores de riesgo, para corregirlos paulatinamente.

En cuanto a las Actividades de Control, se está conformando un sistema de actividades de control: presupuestario, de gestión, operativo y de auditoría a los fines de corregir desvíos de las normas fijadas por las políticas, tratando de inhibir actitudes y conductas no deseadas.

Del análisis realizado en el presente trabajo, se concluye que las deficiencias del sistema Compras- Pagos identificadas, detalladas en los párrafos precedentes, así como las debilidades de la empresa, podrán ser subsanadas con las acciones propuestas: compra de un nuevo sistema informático, confección de un manual de procedimiento, capacitación del personal y montaje de un laboratorio de análisis propio.

La elaboración de los Manuales de Procedimiento, en donde se detalle cómo, quién y cuándo se desarrolla cada tarea, logrando una adecuada separación y asignación de las funciones. Detectar los riesgos relacionados con cada actividad o etapa del proceso, para orientar a la gerencia a detectar dónde se deben ubicar los controles.

Además, se propone a esta empresa la realización de una auditoría anual, para corroborar que los problemas detectados se hayan corregido correctamente, y de esta manera se llegue a optimizar el funcionamiento de la misma.

## Capítulo 7: Bibliografía

### *Bibliografía consultada*

(Coopers & Lybrand).(COSO), C. o. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe Coso)*. (C. & Internos, Trad.) New York: Ediciones Díaz de Santos.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Mexico: McGrawHill.

INDEC. (2013). Recuperado el 29 de julio de 2013, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/13/EPI-8.xls>

Lattuca, A., & Mora, C. (2004). *Manual de Auditoría Informe Nro 5*. (10 ed.). Buenos Aires: FACPCE.

Laudon, K. y Laudon J. (2002). *Sistemas de Información Gerencial* (2002). Mexico, Pearson Educación. 6ta. edición. El estilo de gestión y la política de la dirección son la base para alcanzar un control interno efectivo.

Pungitore, J. L. (2007). *Sistemas Administrativos y Control Interno*. Buenos Aires: Osmar D. Buyati.

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*. Buenos Aires: De las ciencias.

El Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Auditores Públicos (AICPA en una declaración emitida el 29 de Octubre de 1958

### *Páginas de internet*

--INDEC. (2013). Recuperado el 29 de julio de 2013, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/13/EPI-8.xls>

-normasapa.com/ (consultado marzo 2014).

## Capítulo 8: Anexos

### -Estados contables resumidos

Denominación de la sociedad: Aguas del Norte S.A.P.E.M.

Actividad: Prestación de servicios de provisión de agua potable y efluentes cloacales.

Fecha de cierre: 31/12

Capital Social: \$12.000,00

Cantidad de acciones: 12.000

Los estado contables se encuentran simplificados a los efectos de clarificar su exposición y análisis.

Tabla N°3 - Estado de situación patrimonial año 2013

Estado de situación patrimonial	2012	2013	Análisis Vertical 2012	Análisis Vertical 2013	Tendencia 2012 2013
<b>Activo</b>					
<u>Activo corriente</u>					
Caja y bancos	4.520.052	5.542.221	7,69%	7,53%	22,61%
Cuentas por cobrar Servicios	8.987.258	9.558.621	15,30%	12,99%	6,36%
Otras cuentas por cobrar	12.157.150	15.452.487	20,69%	21,00%	27,11%
Bienes de cambio	1.462.901	2.636.264	2,49%	3,58%	80,21%
<b>Total activo cte.</b>	<b>27.127.361</b>	<b>3.758.270</b>	<b>46,17%</b>	<b>45,11%</b>	<b>22,35%</b>
<u>Activo no corriente</u>					
Otras cuentas por cobrar	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Bienes de uso	31.623.342	40.383.610	53,83%	54,89%	27,70%
<b>Total activo no cte.</b>	<b>31.623.342</b>	<b>40.383.610</b>	<b>53,83%</b>	<b>54,89%</b>	<b>27,70%</b>
<b>Total activo</b>	<b>58.750.703</b>	<b>73.573.203</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>25,23%</b>
<b>Pasivo</b>					
<u>Pasivo corriente</u>					
Cuentas por pagar	7.087.347	9.971.033	37,11%	41,55%	40,69%
Deudas sociales	2.676.545	3.324.764	14,02%	13,85%	24,22%
Deudas fiscales	4.984.268	6.105.937	26,10%	25,44%	22,50%
Otras deudas	271.372	500.566	1,42%	2,09%	84,46%
<b>Total pasivo cte.</b>	<b>15.091.532</b>	<b>19.902.300</b>	<b>78,65%</b>	<b>82,93%</b>	<b>32,51%</b>
<u>Pasivo no corriente</u>					
Previsiones por juicios	4.077.227	4.096.096	21,35%	17,07%	0,46%
<b>Total pasivo no cte.</b>	<b>4.077.227</b>	<b>4.096.096</b>	<b>21,35%</b>	<b>17,07%</b>	<b>0,46%</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>19.096.759</b>	<b>23.998.396</b>	<b>32,50%</b>	<b>32,62%</b>	<b>25,67%</b>
<b>Patrimonio neto</b>	<b>39.653.944</b>	<b>49.574.807</b>	<b>67,50%</b>	<b>67,38%</b>	<b>25,02%</b>
<b>Total</b>	<b>58.750.703</b>	<b>73.573.203</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>25,23%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de la firma Aguas del Norte S.A.P.E.M.

Tabla N°4  
Estado de resultado año 2013

Estado de resultados	2012	2013	Análisis Vertical 2012	Análisis Vertical 2013	Tendencia 2012-2013
Ingresos por servicios	14.997.557	16.459.527	100,00%	100,00%	9,75%
Gastos de explotación e infraestructura	-24.267.279	-32.451.154	-61,81%	-97,16%	33,72%
Cargo por incobrabilidad neta del ejercicio	-1.420.952	-668.732	-9,47%	-4,06%	-52,94%
<b>Ganancia bruta</b>	<b>-10.690.674</b>	<b>-16.660.359</b>	<b>-71,28%</b>	<b>-101,22%</b>	<b>55,84%</b>
Gastos comercialización	-6.224.119	-8.393.875	-41,50%	-51,00%	34,86%
Gastos administración	-3.778.772	-4.643.830	-25,20%	-28,21%	22,89%
Otros ingresos y egresos netos	204.930	-329.620	1,37%	-2,00%	-60,85%
Result. financ. y ten.	1.128.784	1.334.429	7,53%	8,11%	18,22%
Impuesto ganancias	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>-19.359.851</b>	<b>-28.693.255</b>	<b>-129,09%</b>	<b>-174,33%</b>	<b>48,21%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de la firma Aguas del Norte S.A.P.E.M.

Tabla N° 5  
Estados de evolución del patrimonio neto año 2013

Estado de evolución del patrimonio neto	2012	2013	Análisis Vertical 2012	Análisis Vertical 2013	Tendencia 2012-2013
Patrimonio neto inicial	32.862.748	39.653.944	82,87%	79,99%	20,67%
Aportes de capital	26.151.047	38.614.117	65,95%	77,89%	47,66%
Distribución de resultados	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Ganancia del ejercicio</b>	<b>-19.359.851</b>	<b>-28.693.255</b>	<b>-48,82%</b>	<b>-57,88%</b>	<b>48,21%</b>
<b>Patrimonio neto final</b>	<b>39.653.944</b>	<b>49.574.806</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>25,02%</b>
<b>Resultados no Asignados</b>	<b>-62.025.897</b>	<b>-90.719.151</b>	-	-	<b>46,26%</b>
Capital Suscripto	12.000	12.000	-	-	0,00%
Trans. no reintegrables	101.667.841	140.281.958	-	-	
<b>Total aporte accionistas</b>	<b>101.679.841</b>	<b>140.293.958</b>	-	-	<b>37,98%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de la firma Aguas del Norte S.A.P.E.M.

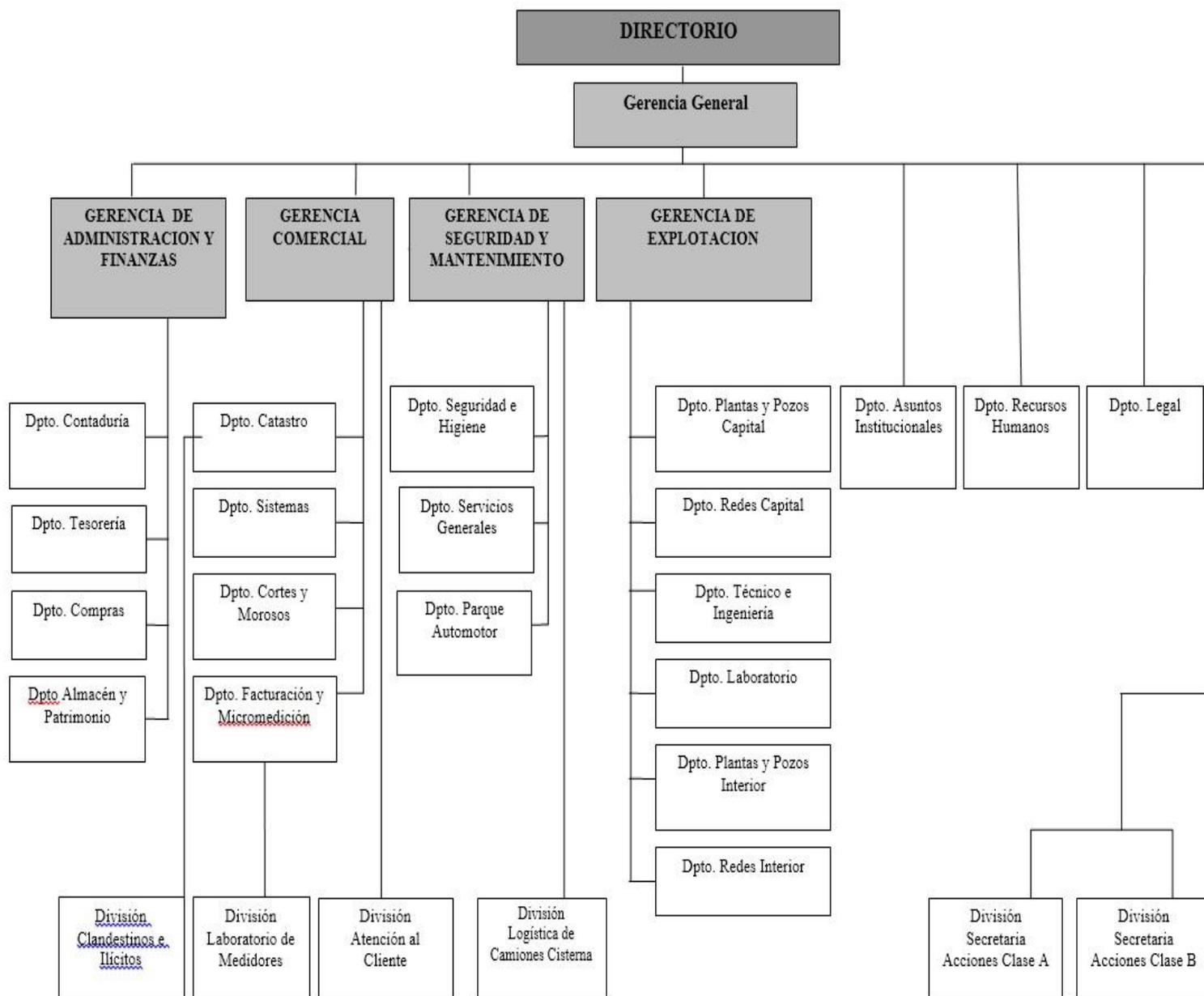
Tabla N° 6  
Estado de flujo de efectivo año 2013

Estado de flujo de efectivo	2012	2013	Análisis Vertical 2012	Análisis Vertical 2013	Tendencia 2012-2013
Efectivo al inicio	1.789.533	4.520.052	39,59%	81,56%	152,58%

Aumento disminución efectivo	2.730.519	1.022.173	60,41%	18,44%	-62,56%
Efectivo al final	4.520.052	5.542.225	100%	100%	22,61%
Causas de variación del efectivo:					
<b>Actividades operativas</b>					
Cobranzas	12.608.877	16.034.286	100%	100%	27,17%
Pagos a proveedores y personal	-29.159.843	-39.447.321	-231,26%	-246,02%	35,28%
Incremento saldo a favor IVA	-1.257.626	-3.316.431	-9,97%	-20,68%	163,71%
Incremento deudas fiscales	775.342	858.243	6,15%	5,35%	10,69%
Cobros de Créditos Gobierno de la	-370.203		-2,94%	0,00%	-100,00%
Otros	245.183	171.969	1,94%	1,07%	-29,86%
Flujo efectivo act. operativas	-17.158.270	-25.699.254	-136,08%	-203,82%	49,78%
<b>Actividades de inversión</b>					
Cobro de intereses	0	0	-	-	-
Pagos por compras bienes de uso	-6.262.258	-11.892.690	-49,67%	-74,17%	89,91%
Flujo efectivo act. inversión	-6.262.258	-11.892.690	-49,67%	-74,17%	89,91%
<b>Actividades de financiación</b>					
Transferencias Gobierno de la Provincia	26.151.047	38.614.117	207,40%	240,82%	47,66%
Flujo efectivo act. financiación	26.151.047	38.614.117	207,40%	240,82%	47,66%
<b>Variación de efectivo</b>	2.730.519	1.022.173	100%	100%	-62,56%

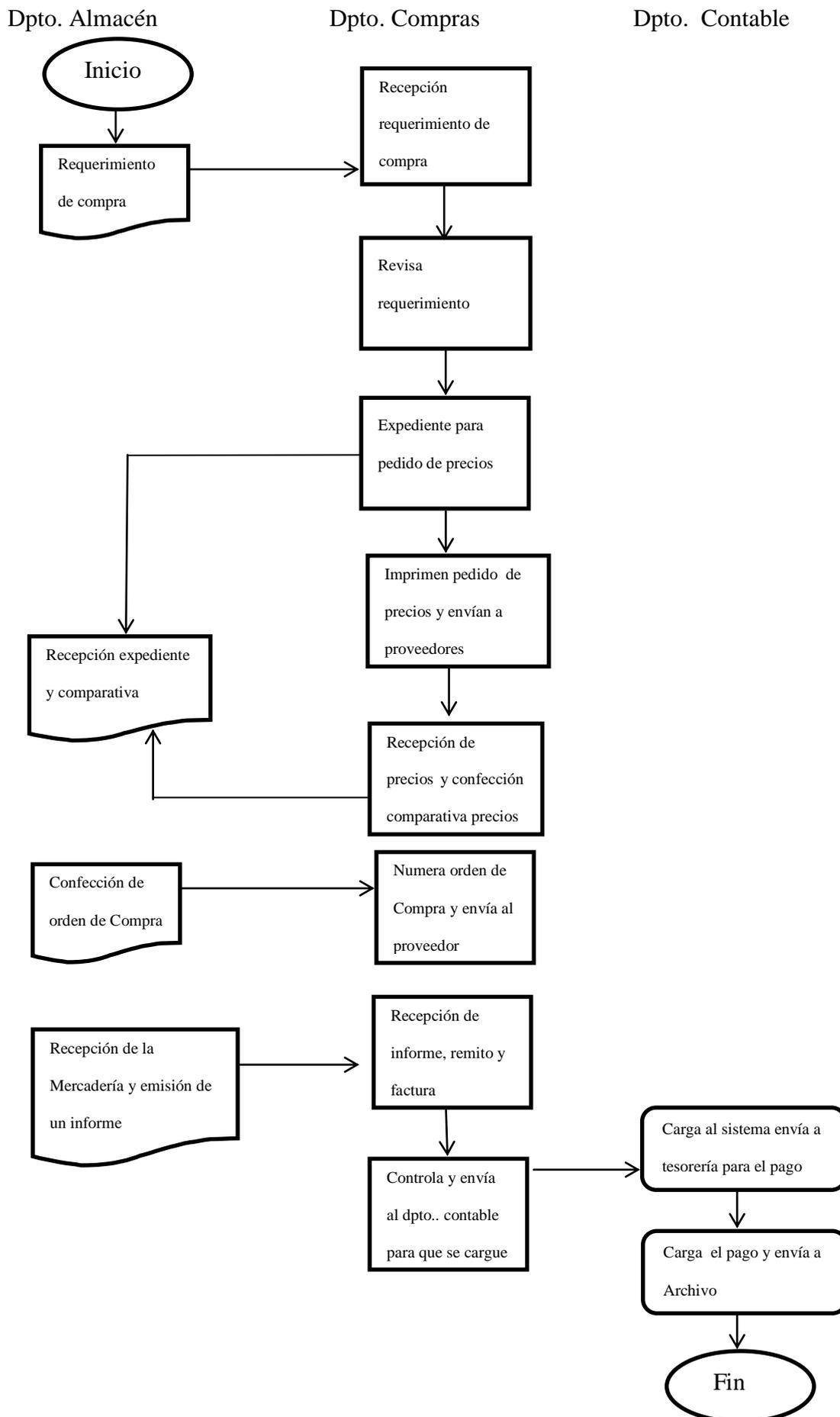
Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de la firma Aguas del Norte S.A.P.E.M.

## Organigrama



**Figura N° 2: Organigrama Aguas del Norte S.A.P.E.M.**  
 Fuente: Elaboración propia en base a información de la firma Aguas del Norte S.A.P.E.M.

Flujograma de Compras –Pagos (Figura N° 3)



## *Cuestionarios*

### *Al Jefe de Compras:*

¿Quién realiza las solicitudes de Compra?

Las solicitudes de Compra son realizadas por el responsable de cada una de las áreas previa consulta de Stock en el Dpto. Almacén y Patrimonio.

Los materiales/insumos que solicita cada responsable generalmente están individualizados, es decir que:

El Jefe de Mantenimiento solicita Materiales Eléctricos, Bombas, Dosificadores de Cloro, Hipoclorito, PAC, etc.

El Jefe de Almacén y Patrimonio solicita Artículos de Librería, de Construcción, Herramientas, Materiales de Agua y Cloaca para el normal funcionamiento. Cabe aclarar que este responsable es el encargado de suministrar los vales de combustibles para las cargas diarias.

El Jefe de Taller Mecánico solicita repuestos para reparación de móviles y service de mantenimiento de los mismos.

El Jefe de Sistemas solicita todos los insumos informáticos (Cartuchos, Tóners, Mouses, Teclados, etc.) y licencias de los distintos programas y sistemas.

El Jefe de Seguridad e Higiene solicita compra de Matafuegos, insumos de Seguridad, Carteles de Seguridad, Botiquines, etc.

El Jefe del Laboratorio solicita Reactivos, Renovación de Equipos y envío de muestras para análisis a laboratorios externos por su complejidad.

La Jefa de Recursos Humanos solicita la Indumentaria Laboral, Vacunas para el personal de Cloacas.

¿Se solicita y se Compra?

No, quien solicita debe realizar el Pedido Formal al Directorio. Uno de los miembros del Directorio (por lo general el Presidente) Autoriza o no la Compra.

¿Cómo es el Procedimiento de Compra?

Una vez recibido el Pedido Autorizado, se confeccionan Pedidos de Precios con los materiales solicitados, los cuales poseen un número correlativo anual, se les introduce la fecha de emisión y la fecha de Apertura de los sobres.

En el mismo se establece Plazos de Entrega, Forma de Pago, Lugar de Entrega, etc.

Una vez confeccionado el mismo, se procede a notificar personalmente a los Proveedores Locales y mediante e-mail a los proveedores que se encuentran fuera de la Provincia de Catamarca.

Una vez notificados los Proveedores, se receptionan los Sobres Cerrados en Mesa de Entrada y a la hora establecida son recibidos los mismos.

En ese momento se realiza la Apertura de Precios con el Gerente Administrativo y Financiero y con la presencia de los Proveedores. El Gerente hace lectura de cada uno de las Ofertas y los Proveedores toman nota.

El Gerente Administrativo y Financiero firma cada uno de los Presupuestos para evitar modificaciones de los mismos.

Las actuaciones son remitidas al Jefe de Compras para que confeccione la Comparativa de Precios.

Una vez emitida la Comparativa de Precios, se envía el Expediente al responsable solicitante para que informe sobre la calidad de los materiales presupuestados. Cabe aclarar que en la comparativa de Precios se sugiere y se resaltan los menores Precios y es política de la Empresa Aguas del Norte S.A.P.E.M. adjudicar Ítem por Ítem.

Recibida la Comparativa de Precios por parte del Responsable solicitante el Jefe de Compras procede a confeccionar la correspondiente Orden de Compra, la cual es firmada por el Jefe de Compras, el Gerente Administrativo y Financiero y el Presidente del Directorio.

Una vez firmada la misma, el Auxiliar del Dpto. Compras Notifica la Orden de Compra personalmente o vía e-mail si el proveedor se encuentra radicado fuera de la provincia de Catamarca.

Notificado el Proveedor, se envía copia de Orden de Compra al Dpto. Almacén y Patrimonio para que tomen conocimiento de los Materiales/ Insumos próximos a ingresar ya que toda la mercadería ingresa por este Departamento.

Recibida la Mercadería mediante Remito y habiendo recibido informe del Dpto. Almacén y Patrimonio informando que la Orden de Compra se encuentra cumplida, se adjunta la Factura la cual es registrada en el Sistema Administrativo Contable para continuar su trámite en Dpto. Contable.

¿Acá culmina el Procedimiento de Compra? ¿Cómo continúa?

Si, en lo que respecta al Procedimiento de Compras en si acá finaliza y continúa en el Dpto. Contable.

¿Cuáles son algunas de las falencias que usted puede apreciar?

No sé si serían falencias, sino sugeriría cosas para mejorar como por ejemplo que todas las solicitudes sean realizadas por el Jefe de Almacén y Patrimonio para tener un mayor control y poder controlar el Stock.

Cumplir con las condiciones de Pago establecidas por los Proveedores ya que atraso en los Pagos atrasan entregas de mercaderías.

Demasiada burocracia para la adquisición de insumos necesarios para el normal funcionamiento.

Al Jefe de Almacén:

Dpto. Almacén y Patrimonio responde sobre las consultas realizadas previas solicitudes de Compras.

El Jefe de Almacén y Patrimonio solicita Artículos de Librería, de Construcción, Herramientas, Materiales de Agua y Cloaca para el normal funcionamiento. Cabe aclarar que este responsable es el encargado de suministrar los vales de combustibles para las cargas diarias.

### ¿Cómo es el Procedimiento de Almacén?

Recibida la Orden de Compra informando que el Proveedor ha sido notificado, se toma conocimiento del material a ingresar y se confecciona una planilla de Excel para un mejor control.

Se reciben todos los Materiales/ Insumos, es decir que todo lo que ingresa a la empresa ingresa por Almacén y Patrimonio con Remito y/o Factura.

Se registran a Stock los Materiales que requieran lo requieran (ya que existen insumos que no están dados de alta por lo tanto no se registran a Stock).

Se notifica al Departamento solicitante el ingreso de la Mercadería/ Insumo para retiro de los mismos.

Se confecciona un Informe al Dpto. Compras comunicando que la Orden de Compra se encuentra Cumplida.

Los Materiales que son de uso diario (Ejemplo, Artículos de Librería, Materiales de Agua, Materiales de Cloaca) se almacenan en éste Departamento y se van suministrando a requerimiento mediante Talonarios de Salida de Material para luego registrar dicha salida en el Sistema.

### Al Jefe Contable:

En relación a los Expedientes que provienen del Dpto. Compras, cuales son las tareas que se realizan en el Dpto. Contable?

Una vez recibido el Expediente, se lo controla, es decir que tenga todas las firmas correspondientes, controles Impositivos y Legales.

¿Se adjunta alguna documentación?

En este Departamento se realiza la Liquidación del Gasto correspondiente en el Sistema Administrativo Contable, y se adjunta la Constancia de Inscripción, Validez de Comprobantes.

Se verifica si el Proveedor está inscripto o no en Rentas jurisdicción Catamarca.

Luego se envía el Expediente al Dpto. Tesorería para Pago.

¿Cuáles son algunas de las falencias que usted puede apreciar? o que modificaciones sugiere?

Se sugiere que las Liquidaciones de Gasto sean confeccionadas y emitidas por el Dpto. Tesorería ya que en la mayoría de los casos se deben realizar más de una vez las Liquidaciones por que los Pagos se Autorizan con plazos mayores a 30 días.

Al Tesorero:

Una vez recibido el Expediente proveniente del Dpto. Contable,

¿Cómo continua el trámite para el Pago a los Proveedores?

Recibido el Expediente, se lo carga en una planilla de Excel a la cual tiene acceso el Gerente Administrativo y Financiero para que Autorice los Pagos.

¿Cómo se realizan las registraciones?

Una vez autorizado el Pago por el Gerente Administrativo y Financiero, se realizan las retenciones de Ley correspondientes (Sellado, Ingresos Brutos, Ganancias) y se confecciona la Orden de Pago.

Posteriormente se confecciona el Cheque por el monto Neto de retenciones y se registra en el Sistema Administrativo Contable.

Dichas retenciones son firmadas por el Gerente Administrativo y financiero quien a su vez firma el Cheque conjuntamente con algún miembro del Directorio (generalmente con el Presidente).

En caso que la condición de pago fuera transferencia Bancaria, se realiza esta mediante los sistemas informáticos y se evita la emisión de Cheques.

Los Cheques a los proveedores locales son entregados en persona, se les informa que el pago está disponible para que el Proveedor concurra por Tesorería de Aguas del Norte S.A.P.E.M.

En el Caso de los Proveedores que se encuentran fuera de la Provincia, se envían los valores con los comprobantes de retención por correo postal 24Hs.

Una vez abonado el mismo, se envía a Archivo.

¿Cuáles son algunas de las falencias que usted puede apreciar? o ¿qué modificaciones sugiere?

Demasiada burocracia para la compra de insumos necesarios para el funcionamiento.

Falta de previsión y planificación de materiales que hace que se inicien y se abonen varios Expedientes con montos menores en lugar de realizar una compra mayor y tener en Stock.

Falta de periodicidad en los Pagos por falta de Fondos.

#### Al Gerente Administrativo y Financiero

¿Cuál es el criterio para la Autorización de los pagos?

Si bien no hay un criterio, se da prioridad al Pago de Haberes, Cargas Sociales, a los Productos Químicos, Combustible, y Pagos Anticipados.

Aquellos proveedores que si bien han entregado la mercadería en su totalidad se dilata el Pago teniendo en cuenta que el Material ya está disponible, esto debería ser a la inversa pero hoy priorizamos la disponibilidad de los insumos solicitados.

Los compromisos se asumen sin disponer previamente de los Fondos?

La Empresa Aguas del Norte S.A.P.E.M. es una empresa netamente deficitaria, es por ello que requiere de aportes del Estado Provincial mediante Asistencias Financieras mensuales para hacer frente a los compromisos que la Empresa va asumiendo.

¿Con la recaudación del Servicio que la Empresa Aguas del Norte S.A.P.E.M. brinda, no alcanza? ¿Se destina a otros fines?

La recaudación no alcanza ni a cubrir los Costos Fijos ya que la tarifa esta desactualizada desde hace más de 8 años.

Este año recién se logró que el Ente Regulador nos Autorice un Incremento en la Tarifa, el cual va a ser gradual hasta llegar a un 180%. A mitad de este año se espera incrementar un 50% la tarifa.

ANEXO E: Formulario Descriptivo del Trabajo Final de Graduación

**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR  
TESIS DE POSGRADO O GRADO  
A LA UNIVERIDAD SIGLO 21**

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	CLERICI MONTENEGRO CARLOS ERNESTO
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	31.648.725
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL CONTADOR PUBLICO  ANALISIS DEL CICLO DE CONTROL INTERNO COMPRAS - PAGOS
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	<a href="mailto:carlos_clerici@hotmail.com">carlos_clerici@hotmail.com</a>
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

**Datos de edición:**

*Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda)*

(Coopers & Lybrand).(COSO), C. o. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe Coso)*. (C. & Internos, Trad.) New York: Ediciones Díaz de Santos. ISBN 84-7978-295-1

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Mexico: McGrawHill. ISBN 978-607-15-0291-9

Lattuca, A., & Mora, C. (2004). *Manual de Auditoría Informe Nro 5*. (10 ed.). Buenos Aires: FACPCE. ISBN 950-9687-97-9

Laudon, K. y Laudo J. (2002). *Sistemas de Información Gerencial* (2002). Mexico, Pearson Educación. 6ta. edición. El estilo de gestión y la política de la dirección son la base para alcanzar un control interno efectiv. ISBN 9789684444874

Pungitore, J. L. (2007). *Sistemas Administrativos y Control Interno*. Buenos Aires: Osmar D. Buyati. ISBN 9789871140367

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*. Buenos Aires: De las ciencias. ISBN 987-20200-7-8

El Comité de Procedimientos de Auditoria del Instituto Americano de Auditores Públicos (AICPA en una declaración emitida el 29 de Octubre de 1958

INDEC. (2013). Recuperado el 29 de julio de 2013, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:

<http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/13/EPI-8.xls>

-normasapa.com/ (consultado marzo 2014).

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de toda la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)</i> <sup>[1]</sup>	SI
<b>Publicación parcial</b> <i>(informar qué capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**Lugar y**

**fecha:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma autor-tesista**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Posgrado de la Unidad Académica: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
**Firma**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración**

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado.

<sup>1</sup> [1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.