



**Trabajo final de Graduación: PAP**

**Revisión del sistema de control interno para  
Supermercado Los Perales**

**Autor: Agustín Nicolás Lembo**

**DNI: 37.634.247**

**Carrera: Contador Público Nacional**

**Año: 2019**

## **Resumen Ejecutivo**

La organización analizada es “Los Perales Supermercado” una empresa familiar dedicada a la venta de bienes de consumo al por menor.

El objetivo de este trabajo, es revisar el Control Interno de los circuitos de “compras”, “cuentas por pagar” e “inventarios” y proponer las mejoras mínimas y necesarias para hacer más eficiente el mismo.

Dado que es un negocio familiar, podrá notarse con facilidad el grado de informalismo con el que imperan, propio tal vez de esta naturaleza.

Sin embargo, no resulta ser todo negativo. Al ser manejada por sus dueños, cuenta con una estructura de valores difícil de encontrar en grandes empresas, caracterizada por la enseñanza con el ejemplo y el trabajo personal que ellos desempeñan diariamente. También es importante aclarar, como aspecto positivo, que cualquier entrada o salida de dinero es supervisada directamente por ellos.

Analizados los aspectos relacionados con la operatoria del negocio bajo estudio, pude concluirse que a pesar del costo que pueda implicar, implantar mejores y más adecuados sistemas de control redundaría en un mayor beneficio, al reducir significativamente riesgos y facilitar la consecución del objetivo comercial.

Palabras clave: Auditoría, control interno, riesgos, eficiencia.

## **Abstract**

The organization that is been analized is called “Los Perales Supermercado”, which is a familiar business focused on selling retail consumer goods.

The objctive of this coursework is to review the Internal Control of the circuits of "purchases", "payable accounts" and "inventories" for propose the minimun and necessary improvements for making it more efficient.

Since this is a family business, it would be easy to perceive the informality that characterize it, maybe its part of been this type of business.

However, not everything is negative. Although its being managed by their owners, it has values that are difficult to find in big companies, such as setting the example and showing the job that the owners do everyday. Also, its important to mention that every movement of money is supervised by them.

Having analized the aspects that were mentioned before, the conclusion that was reached is that in spite of the cost that can get involved, it would be more benefical for the business to get better and more control systems to reduce risks and to make it easier to achieve the objctive that is proposed.

**Keywords:** Audit, internal control, risks, efficiency.

## Índice

<u>Introducción y Justificación</u> .....	1
<u>Objetivos</u> .....	3
<u>Marco Teórico</u> .....	4
1.1 El control.....	4
1.1.1 Definición. Elementos.....	4
1.1.2 Auditoria .....	5
1.2 El control interno en general .....	6
1.2.1 Control interno, definición y objetivos .....	6
1.2.2 Componentes del control interno.....	8
1.2.3 Limitaciones del control interno.....	21
1.2.4 Funciones y responsabilidades .....	22
1.2.5 Normas generales del control interno .....	23
1.3 El control interno en particular .....	25
1.3.1 Circuitos compras y cuentas por pagar .....	25
1.3.2 Circuito de inventario .....	26
1.3.3 Herramientas del Control Interno .....	27
1.3.4 Carta de Recomendación.....	30
<u>Marco Metodológico</u> .....	31
<u>Diagnostico</u> .....	35
3.1 Origen .....	35
3.2 Valores, Misión, Visión.....	35
3.3 Actividad de la empresa.....	37
3.4 Ubicación, Estructura jerárquica y Funciones .....	37

3.5 Principales clientes, proveedores y competencia .....	39
3.6 Análisis del contexto .....	40
3.7 Políticas contables .....	43
3.8 Políticas de inventario .....	43
3.9 Políticas de pago.....	44
3.10 Matriz FODA .....	44
3.11 Conclusiones del diagnóstico / FODA .....	46
<u>Desarrollo</u> .....	47
4.1 Descripción de los circuitos .....	47
4.2 Matriz de riesgo.....	53
4.3 Carta de control interno .....	58
4.3.1 Diagrama de Gantt (implementación de actividades).....	64
4.3.2 Cursogramas propuestos .....	65
4.3.3 Etapa presupuestaria .....	67
4.3.4 Respuesta de la empresa.....	71
<u>Conclusiones</u> .....	73
<u>Bibliografía</u> .....	76
<u>Anexos</u> .....	78
Anexo I: Cuestionario al dueño del Supermercado .....	78
Anexo II: Cuestionario al encargado general .....	79
Anexo III: Entrevista realizada al dueño .....	82
Anexo IV: Presupuesto de “Punto de Venta” de Tango Nube .....	83

## **Introducción – Justificación y Antecedentes Generales**

El presente trabajo final de graduación tendrá como objetivo general revisar, analizar y proponer las mejoras para el sistema de control interno del Supermercado Los Perales, con el propósito de contar con un sistema de control interno que permita disponer de información adecuada y precisa para una correcta toma de decisiones.

Supermercado Los Perales es una pequeña empresa familiar, la cual adopta la forma de una sociedad unipersonal, la se dedica a la venta de bienes de consumo al por menor.

Dicha organización no cuenta con manuales de procedimientos definidos para cada puesto de trabajo, razón por la cual al momento de comenzar este trabajo de investigación se planteó el hecho de la necesidad de implantar un sistema de control interno, no sólo en el aspecto financiero – contable sino también de la gestión y dirección, de manera tal de facilitar el cumplimiento de los objetivos deseados.

Así, se hace evidente la necesidad de un diagnóstico y posterior propuesta de mejoras, a fin de lograr que la organización opere de una manera más eficiente y eficaz.

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

Por lo contrario, la inexistencia de dichos controles en una empresa puede provocar pérdidas económicas, de eficiencia y razonabilidad de todo tipo de información, y tener como consecuencia una mala o incorrecta toma de decisión. Por lo que llama la atención que exista dentro de la organización la poca separación o segregación de funciones, concentrándose gran cantidad de ellas en una misma persona, como le ocurre al propietario, y también la falta de un control de inventarios sobre el stock de los bienes comercializables.

Para el desarrollo del presente trabajo se comenzó por el planteo y justificación del tema seleccionado, haciendo hincapié como ya se mencionó anteriormente en la importancia de contar con un correcto sistema de control interno.

Luego se plantearon los objetivos, tanto el general como los específicos, a fin de asentar los propósitos que persigue dicho trabajo.

Posteriormente se realizó un diagnóstico de dicha organización, donde se describieron diferentes características de la compañía bajo estudio.

Para la realización y elaboración del presente trabajo se consideraron diferentes bibliografías mencionadas al final del trabajo, pero haciendo hincapié principalmente en el Manual de Auditoria (Lattuca, A. J., Cayetano, A. M.) y en el Informe COSO (Coopers & Lybrand), ya que describen y desarrollan de forma clara y precisa los principales conceptos del control interno, adquiriendo a lo largo de los años gran difusión y relevancia en el ámbito financiero, todo esto desarrollado en el capítulo llamado “marco teórico” de dicho trabajo.

Las herramientas a utilizar para alcanzar el objetivo general, se encuentran nombradas, detalladas y explicadas en la sección llamada Metodología, principalmente fueron utilizados los cursogramas y cuestionarios con el propietario y el gerente general de dicha organización.

Para concluir, con el presente trabajo final de graduación que se viene desarrollando desde principios del año 2018, se sugiere implementar más mano de obra, lo mismo que un nuevo software de gestión, y establecer una correcta segregación de funciones en las diferentes áreas de la organización, así se pretende mejorar y estructurar el sistema de control interno que permita reducir los riesgos y debilidades del supermercado, optimizando los procesos que se llevan a cabo en el mismo para obtener así información más precisa y confiable para una toma de decisión correcta y adecuada. La intención de aplicar estas propuestas es por la necesidad que tiene la empresa de mejorar dichos circuitos, algunas de estas recomendaciones ya empezaron a ser implementadas desde los primeros meses del año 2019 (febrero – abril), con muy buenos resultados para la empresa y para la satisfacción del dueño, aunque la intención es que se termine de aplicar la totalidad de estas en el corto plazo, con el objeto que sea en el mes de mayo de 2019, para poder ver la totalidad del trabajo reflejado y desarrollado dentro del supermercado, ya que son actividades fundamentales para que dicha organización pueda seguir resolviendo los problemas y como se mencionó anteriormente, mejorando su actividad y los diferentes controles mencionados, así en un horizonte temporal no muy lejano, la actividad puede ser desarrollada de manera correcta y estar normalizada.

## **Objetivos**

### **Objetivo General.**

Revisar, analizar y proponer las mejoras para el sistema de control interno, en los procesos de compras, cuentas por pagar e inventarios del Supermercado Los Perales.

### **Objetivos Específicos**

- Comprender y evaluar el funcionamiento del circuito compras – pagos de la organización y el circuito de Stock de Inventario de la organización.
- Detectar debilidades de dichos circuitos del control interno que presente el supermercado.
- Evaluación y análisis de los riesgos
- Definir y recomendar las mejoras que se van a tomar para enfrentar dichas anomalías.

## Marco teórico

### 1.1) El Control

#### 1.1.1) Definición. Elementos

Control es “el proceso de ejercitar una influencia directiva o restrictiva” en las operaciones de un sistema. La primera busca que las actividades se realicen de una determinada manera para obtener ciertos resultados, mientras que la segunda busca evitar consecuencias indeseadas.

A su vez, los controles pueden ser correctivos y no correctivos. Los correctivos implican medir desviaciones y comunicarlas a quien pueda corregirlas. Los no correctivos, en cambio, no.

A los correctivos podemos subdividirlos en retroalimentados y pre alimentados, dependiendo de si actúan una vez producido el desvío, o si su objetivo es impedir su producción, respectivamente. Así, un control retroalimentado comparará los resultados obtenidos con los planteados, mientras que uno pre alimentados proyectará los resultados que estaría produciendo el sistema contra los puestos como meta (Lattuca y Mora, 2004).

#### Elementos del control

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

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

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

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

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

### **1.1.2) Auditoría**

La auditoría es una clase de control correctivo y retroalimentado, donde el auditor ocupa el lugar del Grupo de Control. Finalmente, también se dice que es selectiva porque no releva la totalidad de las operaciones, sino que “selecciona” una determinada cantidad de manera que sean representativas.

#### **Auditoría Interna**

Es un subtipo de auditoría, focalizada en evaluar el sistema de control interno de una organización con el objetivo de mejorarlo. Para ello, deberá ver que las actividades se lleven de acuerdo a pautas establecidas o manuales, realizar observaciones físicas, comprobar documentación, evaluar políticas, etc. (Lattuca y Mora, 2004).

Concretamente, a través de una apreciación objetiva e independiente busca agregar valor y mejorar las operaciones de una entidad. Así, valorará que tan expuesta está la organización a riesgos relacionados a:

- La eficacia y eficiencia de las operaciones;
- Confiabilidad e integridad de la información financiera;
- Cumplimiento con leyes y demás normativas.

El auditor interno evaluará como son identificados los riesgos y a su vez como son tratados para minimizar su probabilidad de ocurrencia. También valorará otros aspectos tales como la ética, comunicación, producción de la información, etc.

De todo ello deriva que será la auditoría interna quien evalúe el sistema de control interno de la organización, sugiriendo mejoras y notificando deficiencias, a los fines de proveer aseguramiento a la dirección de que funciona correctamente y coincide lo real con lo esperado (Santillana, 2013).

#### **Riesgos en la Auditoría**

Al decir de Lattuca y Mora (2004), existen tres tipos de riesgos al momento de realizar una auditoría:

- Riesgo Inherente.
- Riesgo de Control.
- Riesgo de Detección.

El riesgo inherente es el denominado “riesgo de existencia”, que se refiere a que las transacciones o saldos (en este caso, los controles realizados) puedan contener errores, ya sea uno individual, pero de gran significación, o varios de pequeña significación que en el acumulado provoquen distorsiones. Entre las causas de este tipo de error, se encuentran la actividad del ente, la afirmación en cuestión, controles internos, etc.

El riesgo de control consiste en que, existiendo errores, no sean advertidos por el grupo encargado de realizar el control interno o, siendo identificados, no sean corregidos por los responsables.

Finalmente, el riesgo de detección es la posibilidad de que el auditor, aún con los procedimientos que realice, no pueda detectar fallas en el control interno. Puede disminuirse aumentando la cantidad de procedimientos a realizar, pero no puede eliminarse por completo.

## **1.2) El control interno en general**

### **1.2.1) Control interno, definición y objetivos**

El control interno es un proceso y, como tal, está compuesto por una serie de actividades orientadas a un fin: busca maximizar las condiciones que permitan otorgar un grado de seguridad razonable respecto del logro de 3 objetivos principales:

- Mayor eficacia y eficiencia de las operaciones;
- Producir información financiera fiable;
- Satisfacer las normas y leyes correspondientes.

Si bien quienes dan el diseño y los lineamientos generales son el consejo de administración y la dirección, el control interno es llevado a cabo en todos los niveles de la organización (Coopers & Lybrand, 1997).

Un análisis más profundo de la definición nos lleva a concluir que:

Es un *proceso* porque está orientado a un fin, que es su razón de ser. Además, las actividades que lo componen se encuentran presentes en todas las operaciones de la organización y es parte de ellas, procurando y controlando su normal funcionamiento.

Se dice que busca dar seguridad razonable a la dirección sobre que se está cumpliendo con los objetivos de la entidad. Seguridad razonable y no absoluta por las limitaciones propias que

tiene cualquier sistema de control. Además, siempre hay formas de eludirlo. Por eso puede disminuirse el riesgo, pero no eliminarlo por completo.

En cuanto a los objetivos, se clasifican en:

- Operacionales: referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad. Estos objetivos están relacionados con el logro del objeto social, que es la razón de ser de una empresa. Incluyen sub-objetivos específicos, dirigidos a la mejora de la eficacia y eficiencia en el camino hacia la consecución de dicho fin.

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

- Cumplimiento: Relacionado al cumplimiento por parte de la entidad de las normas y leyes que le sean aplicables. Estos requerimientos pueden referirse y relacionarse, por ejemplo, a precios, mercados, impuestos, bienestar de los empleados, comercio internacional y medioambiente. Estas normas y leyes establecen requisitos mínimos de comportamiento que la entidad debe integrar en sus objetivos de cumplimiento.

Mientras que los dos últimos están vinculados a normas que imponen agentes externos a la organización, el primero es el más delicado pues en muchos casos escapa del control de la empresa. Por ejemplo, no se puede prever un terremoto o una sequía repentina que afecte la actividad. Por ello se vuelve al punto original de que se provee seguridad razonable y no absoluta (Coopers & Lybrand, 1997).

El Control Interno debe prevenir, entonces, que se ponga en peligro el cumplimiento de esos 3 objetivos, lo que centra su atención en el diseño de las políticas, métodos, estructuras, etc., que ataquen a los riesgos y a su vez no sean excesivamente onerosos para la compañía (criterio costo-beneficio).

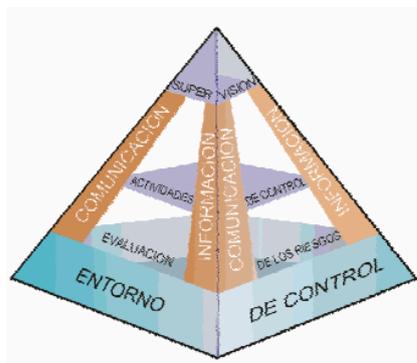
El que no puedan ser evitados errores o fraudes por fallas en el sistema de control interno puede derivar en graves perjuicios, como pérdidas económicas (por robo de mercadería), de información (costo de oportunidad de no poder contar con ella en el momento necesario) o

incluso de confidencialidad, pudiendo llegar información a manos equivocadas, como la competencia (Pungitore, 2007).

### **1.2.2) Componentes del control interno:**

El Control Interno está compuesto por cinco componentes relacionados entre sí y que integran el proceso de dirección, a la vez de que dependen directamente de manera en que se dirige la empresa.

Los componentes son: Entorno de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión (Slosse, 2013).



*Figura 1. Recuperada el 30/10/2016 de [http://www.geocities.ws/amadisemorales/fase3/T6\\_archivos/image005.jpg](http://www.geocities.ws/amadisemorales/fase3/T6_archivos/image005.jpg)*

Hay un dinamismo constante entre ellos ya que, por ejemplo, la evaluación de los riesgos no sólo juega un papel importante a la hora de elegir las actividades de control (como se verá más adelante), sino que también puede dejar evidenciar una mala política de comunicación o incluso de supervisión.

También es importante remarcar que los tres objetivos y los componentes están directamente relacionados, siendo Información y Comunicación el ejemplo más gráfico, ya que es necesaria para el cumplimiento de cualquiera de los objetivos (Slosse, 2013).

## A) Entorno de Control

El ambiente de control determina las pautas de comportamiento en una organización e influye en forma directa con el nivel de conciencia del personal. Es la base de los demás componentes del control interno, ya que en él se evalúan los riesgos, se determinan las actividades de control y juntamente se obtiene información relevante realizando comunicaciones necesarias dentro de un proceso supervisado.

Factores del ambiente de control:

- Integridad y valores éticos: Los objetivos de una organización y la forma en que se logran están basados en diferentes prioridades, estilos de gestión y juicios de valor.

- Compromiso de competencia profesional: El nivel de competencia debe reflejar las habilidades y conocimientos relevantes para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo.

- Consejo de administración y comité de auditoría: Es esencial para garantizar la eficacia del control interno.

- La filosofía de dirección y el estilo de gestión: Estas afectan a la forma en que la empresa es gestionada y el tipo de riesgo empresarial que se acepta.

- Estructura organizativa: Esta nos proporciona el marco en el cual se planifican, ejecutan, controlan y supervisan todas las actividades de la organización para el logro de los objetivos.

- Asignación de autoridad y responsabilidad: Estas son necesarias para establecer las jerarquías, políticas de autorización y actividades de gestión.

- Políticas y prácticas en materia de recursos humanos: Referidas a las acciones de contratación, promoción, capacitación, asesoramiento, remuneración y orientación. (Coopers y Lybrand, 1997).

*“El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y a la conciencia del personal respecto al control. Aporta disciplina y estructura”, (Malica y Abdelnur, 2013, página 8).*

Un entorno de control adecuado es requisito indispensable para un óptimo sistema de control interno. Debe transmitir la certeza de que no habrá ninguna operación relevante que quede sin

controlar y que, a su vez, esta información será comunicada a los integrantes de la organización competentes. Idealmente, tiene que ser un incentivo para que el personal actúe de manera correcta y un elemento disuasivo para quien quiera violar las reglas internas (Pungitore, 2007).

Influencia a cómo se estructuran las actividades y a cómo se gerencian los riesgos y sirve de base para el resto de los componentes del control, interactuando con ellos. Depende fuertemente de la historia y cultura de la organización (Robert R. Moeller, 2007).

Entre los factores que componen el entorno de control, encontramos:

- Honradez y Ética: hay distintas maneras de cumplir con los objetivos propuestos. La forma que promueva la dirección, eligiendo implícita o explícitamente ciertas prioridades, realizando determinadas valoraciones, etc., refleja su honradez y ética. Por ejemplo, dar prioridad a la inmediatez de los resultados, o buscar la utilidad desesperadamente puede ser perjudicial.

A su vez, ciertos hechos pueden llevar a fraudes, como poner metas extremas para el corto plazo, u otorgar premios que no tengan en cuenta el rendimiento sino el resultado, etc. También los escasos o inexistentes controles pueden llevar a los sujetos a actuar indebidamente, o el que no haya un régimen sancionatorio adecuado, o demasiada descentralización, etc. (Malica y Abdelnur, 2013)

De todas formas, hay maneras de neutralizar o disminuir el efecto de estos incentivos, tales como:

o Predicar con el ejemplo: los empleados tienden a imitar a sus superiores, por eso la dirección debiera comportarse como desea se comporten ellos.

o Capacitación: en muchos casos, se actúa indebidamente no deliberadamente sino creyendo que se está haciendo lo correcto.

o Códigos de Conducta: un manual escrito ayuda a clarificar las cosas (Malica y Abdelnur)

- Capacidad del Personal: los directivos determinan el grado de perfección requerido para cada trabajo, y de acuerdo a eso habrán de especificar los conocimientos necesarios. Un entorno puede verse deteriorado si hay puestos ocupados por personas sin las aptitudes / capacidades necesarias, o si familiares del dueño son nombrados en puestos ejecutivos dentro de los cuales carecen de experiencia (Robert R. Moeller, 2007)

- La filosofía de la dirección y la forma de actuar: establece qué lugar ocupa el control, qué importancia va a tener, como así también el grado de formalidad del mismo.
- La manera de repartir autoridad / responsabilidades y la especialización esperada de sus empleados: aquí dependerá del tamaño de la empresa, de la personalidad del dueño, etc. Grandes empresas están obligadas a delegar en mayor grado que una pequeña. También deberán crear un marco referente a lo que se espera de los recursos humanos, su forma de contratación, etcétera (Malica y Abdelnur, 2013).

Un entorno bien construido, en base a los puntos anteriores, evitará que haya zonas grises, es decir, situaciones en que no quede claro cuál es la conducta o tarea que debe desempeñar cada empleado, y que puedan llevar a la coexistencia de distintos criterios para un mismo problema, con todo el riesgo que ello implica (Pungitore, 2007).

#### Evaluación del método:

Es necesario contemplar cada uno de los factores y determinar si son positivos o no. Por ejemplo, respecto de Integridad y Valores éticos, un indicador sobre el entorno es la existencia de códigos de conducta. De la especialización esperada de sus empleados, si existe un detalle de los puestos de trabajo, explicitando las actividades a realizar. De la estructura organizativa, si la misma es idónea, etcétera (Malica y Abdelnur, 2013).

### **B) Evaluación de los riesgos**

Todas las empresas están expuestas a riesgos (tanto internos como externos) que ponen en peligro la consecución de sus objetivos. Deben dedicar tiempo a identificarlos para así poder gerenciarlos. Como la idea es determinar los potenciales riesgos a los que puede estar sometida, se entiende que está referido al futuro y por ende este proceso debiera tener un lugar en el momento de planeación, ya sea anual o periódica. Por ejemplo, al momento de estimar las ventas del año siguiente sería oportuno pensar qué contingencias podrían impedir su consecución. A su vez, como todo elemento de control interno, no escapa a su característica de que debe impregnar todos los niveles y actividades de la empresa (Robert R. Moeller, 2007).

Habiendo establecido que los riesgos amenazan las metas establecidas por el ente, se desprende que el paso previo a esta evaluación será primero identificar cuáles son los objetivos que tiene la organización. Si bien serán diferentes en todas, y en algunas estarán mayor o menor

explicitados, o se comunicarán formal o informalmente, es común encontrar objetivos generales (como la misión) que definen la estrategia global de la empresa, y objetivos específicos que surgen de la misma. Es muy importante que estos no se contradigan, sino que haya armonía entre ambos (Coopers & Lybrand, 1997).

Ya con los objetivos identificados, es posible conocer cuáles son las condiciones indispensables para que sean alcanzados.

Como se mencionó anteriormente, los objetivos pueden clasificarse en:

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

Los primeros están vinculados con el objeto social de la entidad. Tienen que ser reales y estar definidos de una forma que permita su ponderación. A diferencia de los dos que le siguen, estos no están basados en pautas externas, pero sí están expuestos a que, aunque se haga todo acorde al plan, no se cumplan por circunstancias externas como la aparición de un nuevo competidor, crisis económica, etc. Un ejemplo de esta clase puede ser el producir X unidades de producto por mes, o alguno que apunte a la eficiencia como producir X unidades con X cantidad de materia prima.

Respecto a los segundos, ya se dijo que uno de los objetivos del control interno es producir información financiera fiable. Así, tendrán que estar referidos al cumplimiento de normas contables y regulación pertinente. (Coopers & Lybrand, 1997).

Se pueden enumerar 5 objetivos que abarcan a los estados contables, según Lattuca y Mora (2004), página 50:

- *“Existencia: lo registrado es real.*
- *Integridad: todo lo real está registrado.*
- *Propiedad: lo registrado es propio.*
- *Valuación: la valuación es correcta.*
- *Exposición: la exposición es correcta”.*

Finalmente, los relacionados al cumplimiento están íntimamente ligados a factores externos como la legislación. Así, podrá ser un objetivo de cumplimiento el satisfacer las normas de higiene y seguridad locales.

Muchas veces, estas categorías se confunden y así un objetivo puede formar parte de las 3 a la vez. Es por ello que siempre ha de haber coherencia entre ellos, de manera que se complementen y la consecución de alguno contribuya al resto (Coopers & Lybrand, 1997).

Establecidos los objetivos, hay que volver a la evaluación de los riesgos propiamente dicha. La Real Academia Española define la palabra “riesgo” como “*Contingencia o proximidad de un daño*”. Estas contingencias amenazan la consecución de las metas de la compañía y de ahí la relevancia de su identificación.

Los riesgos dependen de factores externos e internos. Siguiendo a Scravaglieri y Giambone (2003), se pueden mencionar:

#### Factores Externos

- El avance de la tecnología, que obliga a actualizarse constantemente.
- Los cambios en los gustos y cultura del mercado, surgimiento de nuevas necesidades.
- Cambios en el marco legal.
- Fluctuaciones económicas.
- La competencia

#### Factores Internos

- La estructura adoptada por la empresa, la centralización o descentralización que aplique.
- La calidad de recursos humanos con que cuente.
- La naturaleza de sus operaciones.
- Cambios de responsabilidades de los directivos.

#### Identificados los riesgos, corresponde su análisis consistente en:

- Valorar su significación.
- Estimar la probabilidad de ocurrencia.
- Determinar cómo gerenciarlo.

Algunos pueden ser sumamente insignificantes, por lo tanto, despreciables, mientras que otros pueden ser de relevancia, pero de posibilidad remota. La entidad habrá de aplicar un criterio de costo-beneficio a la hora de elegir cómo encararlos, y deberá tener siempre presente que por limitaciones propias del control interno y por la escasez de los recursos, siempre habrá un nivel de riesgo latente. (Lattuca, 2014).

### Seguimiento de los cambios

Los cambios en la economía, leyes, incorporación de nuevos recursos humanos, actualización de los sistemas, etc., impactan en los objetivos y también en el control interno, pudiendo tornar un sistema anteriormente eficaz en uno deficiente. Por eso la empresa ha de contar con métodos que alerten de estas situaciones para dedicarle la atención necesaria.

Estos mecanismos no sólo han de identificar los cambios ya acaecidos, sino que idealmente deberían avisar sobre aquellos próximos a ocurrir (visión a futuro) para incluirlos en el momento de la planeación (Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México, “Resumen COSO”).

### Evaluación del método:

La evaluación de este componente del control interno abarca tanto a los objetivos globales (si los mismos son comunicados efectivamente al resto de la organización, entre otros), como a los objetivos asignados a cada actividad (ejemplo, que haya coherencia entre ellos y a su vez con los globales), a los riesgos (si hay un sistema que los detecte rápidamente, como se los valora, etc.) y al seguimiento de los cambios (que estén dadas las condiciones que permita el reconocimiento de los cambios que afecten los objetivos y el control interno (Malica & Abdelnur, 2013).

### **C) Actividades de Control**

*“Las actividades de control son las normas y procedimientos que pretenden asegurar que se cumplen las directrices que la dirección ha establecido con el fin de controlar los riesgos”* (Coopers & Lybrand, 1997, página 67).

Están relacionadas con los objetivos, por lo cual siguen la misma clasificación (relacionadas a las operaciones, a la información financiera y de cumplimiento). Asimismo, están presentes en toda la organización, en todas las jerarquías y funciones.

Pueden consistir en controles preventivos, detectivos y correctivos, e incluso también controles manuales o informáticos. Algunos ejemplos de actividades de control pueden ser controles físicos (como inventarios de bienes de uso), indicadores de rendimiento, análisis efectuados por la dirección, etc. (Slosse, 2013).

Sin embargo, la actividad de control clave es la Separación de Funciones (Segregación), que lleva a que una operación no la realice una única persona o no forme parte de un solo sector. Así, todos los intervinientes estarán interesados en realizar de forma correcta su función, pues la misma será controlada por el siguiente quien debe continuarla. Un ejemplo de esto sería que quien venda no sea el mismo que cobre y su vez sea distinto al que contabilice (Pungitore, 2007).

Otra que es muy importante es la utilización de formularios pre numerados que permita un control de correlatividad numérico-cronológica. Además de que algunos deben serlos por requerimiento legal, como las facturas, puede hacerse extensivo incluso a aquellos formularios de uso interno, como órdenes de producción, de pago, despacho, etc.

El uso de este tipo de documentos evitará salteos o que haya varias operaciones con un mismo número asignado, y dificultará conductas fraudulentas que podrían suceder si tales formularios fueran numerados manualmente, tales como cambiarle un número o sustituirlo por una copia adulterada (Pungitore, 2007).

#### Clases de Actividades de Control

- Análisis efectuado por la dirección: Los resultados obtenidos se comparan con los presupuestos, resultados de ejercicios anteriores, previsiones. Para saber en qué medida se están alcanzando los objetivos de la entidad, se realizan campañas comerciales, programas de contención, programas de mejora de los procesos de producción.
- Gestión directa de funciones por actividades: Los informes sobre resultados alcanzados, son evaluados por los responsables de las diferentes actividades de la entidad.
- Proceso de información: Para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones se realizan diversos controles.
- Controles físicos: Algunos activos se someten a recuento físico con el fin de comparar con las cifras que están plasmadas en los registros de control.
- Indicadores de rendimiento: El análisis de datos financieros y operativos constituyen actividades de control.
- Segregación de funciones: Las tareas son distribuidas entre los empleados, con el fin de reducir el riesgo de que cometan irregularidades o errores.
- Controles sobre los sistemas de información: Los sistemas de información, deben ser controlados, independientemente de su tamaño.

### Relación entre las Actividades de Control y la Evaluación de Riesgos

Tal como está expuesto anteriormente, la evaluación de riesgos buscaba reducir, en la medida de lo posible, los riesgos que amenazan a la consecución de los objetivos. Debía determinar un plan a seguir para poder gerenciarlos. Las actividades de control buscarán asegurar que ese plan se realice sin sobresaltos y se cumpla con las metas fijadas, no siendo más que una herramienta al servicio de ellas (Malica & Abdelnur, 2013).

### Sistemas de Información

Dada la importancia que tienen en toda entidad, ya que de ellos surge la información que se usará para cualquier tipo de toma de decisiones, deben estar alcanzados por actividades de control, así sean sistemas mayormente informatizados o manuales.

Estos controles se clasifican en generales (abarcen a la generalidad de operaciones) y de aplicación (más puntuales, como por ejemplo a una aplicación o procedimiento manual).

Dentro de los controles generales, encontramos:

- Controles sobre las operaciones del centro de proceso de datos.
- Sobre el Software.
- Sobre la seguridad de acceso.
- Sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

### Evaluación del método:

Determinar si las actividades de control existentes acercan más a la organización al cumplimiento de sus metas, si están en armonía con ellas, si efectivamente colaboran con su logro (Coopers & Lybrand, 1997).

#### **D) Información y Comunicación**

Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permitan a cada uno asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes operacionales, 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 al gestionar y controlar las actividades de la entidad.

Es necesaria para el cumplimiento de objetivos y para la toma de decisiones, sea en materia de planificación, evaluación, corrección de rumbo, etc., por lo que debe estar presente en todos los niveles (Coopers & Lybrand, 1997).

#### Condiciones que debe reunir la información:

- Contenido: debe ser de relevancia.
- Oportunidad: debe estar disponible cuando sea necesario. Si es tarde, ya no sirve para la toma de decisiones.
- Actualidad: debe ser reciente. Información vieja puede conducir a decisiones erróneas.
- Exactitud: debe ser lo más precisa posible.
- Accesibilidad: debe ser fácil de adquirir por sus usuarios, no puede representar grandes esfuerzos (Malica & Abdelnur, 2013).

En cuanto a la producción de la información, serán los Sistemas de Información los encargados de recibir datos, procesarlos y producirla para que pueda ser utilizada. Pueden ser formales (los informáticos, por ejemplo) o informales (diálogos con proveedores) y su diseño tiene que contemplar los requerimientos de la entidad, a la vez que será necesario actualizarlos constantemente para evitar datos defectuosos o fuera de tiempo (Coopers & Lybrand, 1997).

#### Comunicación

Comunicar la información es tan importante como obtenerla. La comunicación puede ser interna o externa.

La interna engloba gran variedad de tópicos. Por un lado, hace referencia a la comunicación entre los mandos superiores, tales como el directorio y el consejo de administración, sobre los temas estratégicos de la empresa. Por el otro, se refiere a la bajada de línea a los puestos inferiores. Así, deberá comunicarse claramente cuáles son las funciones que debe desempeñar el personal, cuáles son las pautas de las que no han de salirse, qué está bien valorado y qué no, cómo está vinculado con las demás áreas. Qué tareas del control interno tienen a su cargo. Surgido un problema, a quién informarlo, con qué vías cuenta para ello (Coopers & Lybrand, 1997).

También es importante el cómo se recibe el mensaje por parte de sus superiores. No alcanza el contar con los medios necesarios para llegar a ellos si, una vez transmitido, se muestran reacios a aceptarlo o aún peor, toman represalias contra el mensajero. Es por eso que deben tener una actitud abierta y pacífica.

En cuanto a la comunicación externa, abarca a toda aquella que se realiza con proveedores, clientes, potenciales inversores, bancos, etc. También es de gran relevancia porque son quienes pueden proveer de fondos a la empresa o de los bienes que necesita para funcionar. Permitirá obtener retroalimentación sobre la actividad del ente, conociendo así si los clientes están conformes o si es necesario cambiar algo, puede alertar de irregularidades como sobornos, entre otras cosas.

Todas estas comunicaciones pueden hacerse verbalmente, por escrito (correos, manuales de políticas, anuncios, etc.) y, claro está, con el ejemplo de la dirección (Coopers & Lybrand, 1997).

### Evaluación del método

Para evaluar este componente del control interno, hay que atender a que se cumplan todos los aspectos mencionados anteriormente. Por ejemplo, en el caso de la información, que sea oportuna, precisa, etc.; y en el caso de la comunicación, que existan vías adecuadas, eficientes, actitud abierta de los directivos, etc. (Malica & Abdelnur, 2013).

### **E) Supervisión**

El proceso de supervisión se encarga de verificar que el control interno funcione correctamente, para ello existen diferentes actividades, como, por ejemplo, realizar comparaciones, conciliaciones, entre otras. Las deficiencias detectadas de control interno

deberán ser oportunamente comunicadas a los niveles superiores para poder tomar las medidas correctivas.

El control interno no es inmune al paso del tiempo, hay factores internos y externos que provoquen un cambio en las condiciones bajo las cuales fue diseñado y tornar ineficaz el sistema oportunamente implementado.

Es imperante, entonces, que la gerencia revise y evalúe las distintas partes del control interno para detectar cualquiera de estos cambios y asegurarse de que sigue funcionando de manera correcta. Así, se podrá identificar deficiencias y proponer mejoras o cambios que lo vuelvan al camino correcto (Estupiñán Gaitán, 2006).

Para esto existen dos formas: la supervisión continuada y la supervisión puntual. La supervisión continuada, como su nombre lo dice, está presente en todo momento. Constantemente está evaluando al control interno y cuanto más eficaz sea, menor será la necesidad de recurrir a evaluaciones puntuales (Coopers & Lybrand, 1997).

De manera no taxativa, es posible mencionar algunas actividades de supervisión continuada, como por ejemplo el control que hacen los clientes al momento de pagar, se fijan que lo que está facturado coincida con lo que pidieron, esto a su vez sirve de validación de que lo hecho es correcto. Otro ejemplo serían los inventarios, que se chequea que lo registrado por los sistemas de información sea congruente con la realidad del stock. Aquí entran también los cruces que realizarán los directores respecto de la información financiera que les sea facilitada respecto de los registros existentes (Malica & Abdelnur, 2013)

Se desprende que las operaciones que suelen ser repetitivas / rutinarias de la entidad están sujetas a supervisión continuada.

Las evaluaciones puntuales, por el contrario, se realizan en intervalos de tiempo determinados los que variarán de acuerdo a la importancia del riesgo cubierto y del control empleado para reducirlo. De forma que aquellos controles que cubran riesgos críticos sería correcto que tuvieran evaluaciones puntuales más frecuentes (Coopers & Lybrand, 1997).

### Evaluación del método

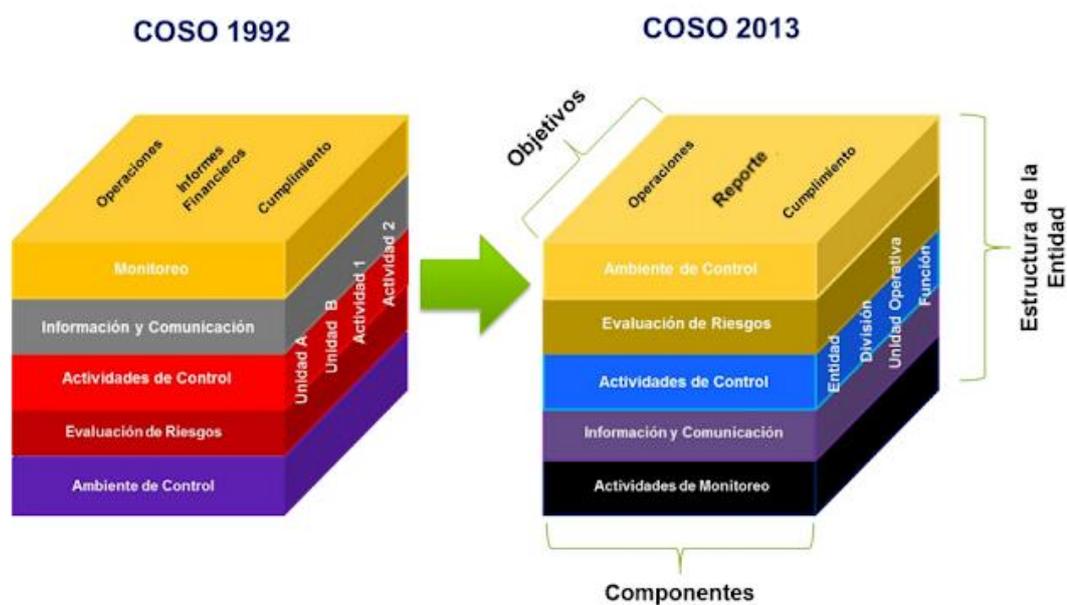
Habrá que analizar en qué medida están siendo efectivas las actividades de supervisión continuadas o puntuales del control interno para detectar y comunicar fallas (Coopers & Lybrand, 1997).

Al mismo tiempo hay grandes diferencias en los componentes con el paso del tiempo referido a lo que habla y se refiere el informe COSO, lo que diferencia el informe COSO 2013 con COSO 1992, son los 17 principios que están relacionados con componentes y que sirve para el establecimiento de un sistema de control interno efectivo que debe implementarse en toda la organización. A continuación, se desarrollarán los mismos:

Ambiente de Control	<p>Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.</p> <p>Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión.</p> <p>Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad.</p> <p>Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia.</p> <p>Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad.</p>
Evaluación de Riesgos	<p>Principio 6: Especifica objetivos relevantes.</p> <p>Principio 7: Identifica y analiza los riesgos.</p> <p>Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude.</p> <p>Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes.</p>
Actividades de Control	<p>Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control.</p> <p>Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología.</p> <p>Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos.</p>
Información y Comunicación	<p>Principio 13: Usa información relevante.</p> <p>Principio 14: Comunicación internamente.</p> <p>Principio 15: Comunicación externamente.</p>
Actividades de Monitoreo	<p>Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes.</p> <p>Principio 17: Evalúa y comunica diferencias.</p>

Tabla: Principios de los Componentes de Informe COSO 2013. Fuente: <http://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/wp-content/uploads/2014/12/COSO-2013.pdf>

### **Diferencias entre informe COSO 1992 y COSO 2013**



Fuente: <https://elauditormoderno.blogspot.com/2017/01/el-informe-coso.html>

### **1.2.3 Limitaciones del Control Interno**

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

Coopers y Lybrand (1997) destaca las siguientes limitaciones:

- Existen determinados acontecimientos que son ajenos al control de la dirección.
- Recursos escasos
- Omisión de políticas o procedimientos con finalidades ilegítimas, ánimo de lucro o para mejorar la situación financiera por parte de la dirección.

- Los sistemas no siempre harán lo que uno desee, ya que puede fallar.

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

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

#### **1.2.4 Funciones y Responsabilidades**

Como se viene mencionando a lo largo de este trabajo, todos los miembros de la organización son responsables del control interno, con mayor o menor responsabilidad. También habrá otros actores que colaborarán necesariamente con el mismo, como lo son ciertos terceros tales como auditores externos e incluso clientes, pero estos no serán responsables de su funcionamiento (Slosse, 2013).

Entre los responsables que forman parte de la organización, encontramos:

- La dirección: es la máxima responsable del control interno de la entidad, además de por el resto de las actividades. Dentro de los componentes, en el que mayor influencia tiene es en el entorno de control, pues como se dijo antes lo mejor es la prédica con el ejemplo. Así, si el director tiene altos valores éticos y logra fomentar la imitación de los mismos por el resto de las personas, creará un ambiente propicio que claramente favorecerá al control interno. Será su deber también el correspondiente seguimiento de los controles en los distintos niveles, de forma

de pedir explicaciones cuando detecte fallas y sugerir u orientar cuando sean requeridas mejoras. Si bien participa en el diseño de ciertos controles, además de proveer los valores y pautas a seguir, suele delegar en las distintas áreas la confección de los controles que sean pertinentes a su actividad.

- El consejo de administración: es el órgano de mayor poder y responsable de las decisiones de mayor relevancia tales como la planificación estratégica. Es quien elige y controla al director, y lo hace en base a los valores que quiere que imperen en la organización. Por medio de la función de contralor implícita que viene con su título, logra involucrarse también en el control interno. Algunos consejos dividen sus actividades en Comités, así el Comité de auditoría tendrá a su cargo lo referente a la información financiera.

- Los auditores internos: su función es evaluar constantemente el control interno y sugerir mejoras. Controlarán que el mismo funcione efectivamente, que contribuya al logro de los objetivos, y podrán ver esto analizando si se están cumpliendo la normativa vigente, si la información financiera es fiable, si hay un buen aprovechamiento de los recursos, etc. No debe confundirse esto con que sean responsables del control interno, pues tal responsabilidad incumbe al presidente. Su cargo requiere cierto grado de independencia, de manera que puedan emitir opinión sin verse comprometidos (Coopers & Lybrand, 1997).

- Otros empleados: caen en esta clasificación los demás miembros de la organización, al fin y al cabo, todos cumplen con tareas de control e incluso generan información por este sistema. Las actividades de control que tengan a su cargo debieran formar parte de la descripción de puesto de cada uno (Slosse, 2013).

### **1.2.5) Normas generales del control interno**

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

- 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.

- Evitar zonas grises respecto de las tareas a desempeñar ya que todos los aspectos deben estar claramente definidos sin dar lugar a ambigüedades.

- 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.

- 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.
- 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.
- La pre numeración 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.
- 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.
- El control de la correlatividad numérica-cronológica de los formularios para su correcta verificación.
- 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.
- 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.
- 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.
- La adecuada gestión de archivos.
- 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.
- La rotación del personal en áreas sensibles como medio eficaz para mantener y mejorar las competencias de los empleados.
- Las registraciones claras, adecuadas y al día confeccionadas de manera transparente, cronológica y sin atrasos. José Luis Pungitore (2007).

### 1.3 El Control Interno en Particular

#### 1.3.1 Circuito Compras - Cuentas a Pagar

Las compras son un ciclo repetitivo que consiste en la adquisición de mercaderías, materias primas o materiales cada vez que sea necesario.

El proceso de compras comprende los siguientes pasos:

- Análisis de la solicitud de compras;
- Estudio y selección de proveedores;
- Negociación con el proveedor;
- Seguimiento del pedido;
- Control de la Recepción del material.

#### Actividades de Control

- Compras
  - Pre numeración de formularios y consecuente correlatividad.
  - Emisión de órdenes de pedido, órdenes de compra, etc.
  - Régimen de autorización de compras, determinación de punto de pedido, cantidades, forma de pago, entrega, etc.
  - Separación de funciones: quien compra no sea el mismo que pague, ni que registre, ni reciba los bienes, etc.
  - Pedido de varias cotizaciones antes de comprar.
  - Controlar que lo que se recibe coincide con las cantidades y calidades pedidas (Lattuca y Mora, 2004).
- Cuentas a Pagar
  - Cruzar la orden de compra con la factura, la orden de pedido y el vale de entrada.
  - Elaboración periódica de resúmenes de compras.
  - Separación de Funciones.
  - Registrar en la contabilidad y en el legajo del proveedor la compra.
  - Emisión de orden de pago.

### Irregularidades

- Compras a precios elevados, inclusive superiores a los de mercado, que pueden provocar ajustes por comparación con el valor recuperable.
- Uso de proveedores inexistentes para robar dinero.
- Facturas registradas dos veces.
- Robo de bienes.
- Omisión de registración de compras.
- Incorrecta imputación.
- Error en el corte de compras (Lattuca, 2014).

### **1.3.2 Circuito de Inventario**

Los bienes de cambio son *“bienes destinados a la venta en el curso habitual de la actividad del ente o que se encuentran en proceso de producción para dicha venta o que resultan consumidos en la producción de los bienes o servicios que se destinan a la venta”* (RT 9, FACPCE).

Este rubro es el que le permite distinguirse en gran medida a una empresa respecto de las demás empresas. Mientras que una empresa comercial va a adquirir bienes para posteriormente venderlos, una empresa industrial requerirá de materias primas que luego transformará en diferentes bienes. A su vez, dentro de cada uno de estos tipos pueden diferir enormemente, por ejemplo, una puede tener stock inmovilizado por grandes períodos de tiempo, mientras que otra quizás trabaje con materiales que se echen a perder rápidamente, lo que los obligara a tener controles diferentes y probablemente más frecuentes.

Inclusive puede haber empresas de servicios que cuenten con muy pocos bienes de cambio, con lo que el rubro no tendrá el nivel de importancia descripto anteriormente (Scravaglieri y Giambone, 2003).

### Actividades de Control

- Elaboración de presupuestos de ventas / compras y cotejo con la realidad.
- Tener una política de inventarios: como, por ejemplo, “just in time” (justo a tiempo), que se basa en mantener el mínimo stock posible.
- Implementación de vales de entrada y salida de los depósitos.

- Sólo enviar mercaderías en base a órdenes de compra o notas de pedido, o materias primas sobre la base de órdenes de producción en el caso de las industriales.
- Generación de remitos y facturas como requisito para la salida de mercadería.
- Régimen de autorizaciones para dar de baja productos por daños, obsolescencia o para constituir provisiones.
- Separación de funciones: quien recibe el stock no sea el mismo que lo registre, ni que lo compre, venda, etc.
- Control de los bienes recibidos con lo pedido (cantidad y calidad).
- Pre numeración y correlatividad de formularios.
- Medidas adecuadas de custodia y vigilancia de los bienes (deben estar en lugares protegidos, no a la intemperie; tener pólizas de seguro, etc.).
- Régimen de autorización y gestión de compras.
- Control periódico de las existencias y cotejo con la contabilidad (Scravaglieri y Giambone, 2003).

### Irregularidades

- Bienes de terceros contabilizados como propios.
- Inspecciones oculares no representativas (como, por ejemplo, que omitan deliberadamente zonas en mal estado donde se custodian bienes).
- Faltantes o existencia de inventarios no contabilizados.
- Error en el corte.
- Errores en la valuación (bienes obsoletos o dañados sin desvalorizar, o falta de cotejo con el valor recuperable).
- Imputación de costos defectuosa (Lattuca, 2014).

### **1.3.3 Herramientas del Control Interno**

Flujograma: también conocido como “Diagrama de flujo” es una representación gráfica de algún proceso o de algún suceso por medio de símbolos. Este tiene la ventaja de poder enseñar un punto en específico del proceso que se esté graficando para poder saber en qué etapa del proceso se está y cual etapa es la que sigue.

Dicha representación se puede utilizar en varias ocasiones, como en la programación, la administración y en procesos específicos.

Esta tiene determinadas características como, por ejemplo:

- Siempre debe tener un solo punto de inicio y un final.
- Debe ser claro.
- Se debe definir el nivel de detalle del diagrama.

Cursogramas: al igual que el flujograma, permite representar gráficamente procesos administrativos. Con la diferencia de que esta muestra la secuencia cronológica de las fases del proceso, al mismo tiempo estos pueden representar los pasos de rutinas simples.

Dichos Cursogramas constituyen instrumentos importantes para la visualización global y esquemática del conjunto de tareas administrativas.

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

Brindan información que permiten conocer:

- Unidades funcionales: son las unidades tanto de la organización como fuera de ella que participan en el procedimiento.
- Las operaciones que se llevan a cabo, los controles que se realizan en los procedimientos y las decisiones que se toman como consecuencia de los controles.
- Formularios y soportes de información involucrados en el procedimiento: cuantos formularios se emiten, como se distribuyen y hacia donde se dirigen.
- Distintos cursos de acción posible dentro del procedimiento.
- Como se ordenan los archivos y de qué tipo son.

Existen diferentes tipos de Cursogramas:

- Cursograma sinóptico: presenta un cuadro general de cómo se suceden las principales operaciones e inspecciones, y tiene como objetivo realizar a totalidad el proceso antes de un estudio detallado.
- Cursograma analítico: el objetivo es mostrar la trayectoria del proceso, mostrar más información y ser más detallado para poder analizarlo.

Algunos símbolos utilizados:



Tarea: incluida dentro de un proceso.



Evento de inicio: indica donde un proceso comenzara.



Evento de fin: indica donde un proceso terminara.



Compuerta: son ubicaciones dentro de un proceso de negocio donde un flujo de secuencia puede tomar dos o más caminos alternativos.



Flujo de secuencia: es usado para mostrar el orden en que las actividades serán ejecutadas en un proceso.



Asociación: usada para asociar información y artefactos con objetos de flujo.



Evento intermedio: indica donde sucede algo en algún lugar entre el inicio y el fin de un proceso.

Manual de procedimiento: es una guía con el propósito de establecer la secuencia de pasos o actividades para que una empresa, organización o área consiga realizar sus funciones adecuadamente. Así como definir el orden, tiempo establecido, reglas o políticas y responsables de las actividades que serán desempeñadas.

Un manual de procedimientos bien definido, es una herramienta muy útil, con la que se introducirá rápidamente a las personas a entender y realizar sus actividades.

Dicho manual tiene una gran utilidad, ya que, por ejemplo:

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- Auxilian en la inducción del puesto y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

#### **1.3.4 Carta de Recomendación:**

Carta de control interno: llamada también Carta de Recomendaciones o Carta a la Gerencia, es un informe escrito que se emite a la alta dirección de la empresa, conteniendo una serie de observaciones con sus respectivas recomendaciones sobre aspectos de control interno contable, administrativo y operativo, detectadas con motivo de la evaluación del control interno. El objetivo principal es que el cliente cuente con una constancia escrita de que las debilidades reveladas han sido comunicadas y adopte las acciones necesarias para superarlas.

Informa el manual “Principios de Auditoria” que esta carta a la gerencia “además de proporcionar información útil a los ejecutivos, también sirve para limitar la responsabilidad de los auditores externos en caso de que una debilidad del control ocasione después una pérdida al cliente”. (O. Ray Whittington y Kurt Pany, año 2005, Decimocuarta edición. p.237).

La carta de control interno, deberá contener el siguiente formato:

- Observación: descripción de la falla de control interno detectada en base a la evaluación.
- Implicancias: posibles efectos que podría traer aparejado la no solución del problema.
- Recomendaciones: sugerencias de que podría hacer la Dirección a los fines de solucionar el problema detectado.

## **Marco Metodológico**

### **Metodología**

#### **2.1 Tipo de Investigación**

El presente trabajo, que tiene como objeto el análisis o revisión del control interno respecto de los circuitos de compras y el de stock de inventarios en “Supermercado Los Perales” y sugerencias de mejora, no puede delimitarse a un sólo tipo de investigación, sino que existen y se complementan dos tipos diferentes.

Por un lado, debe considerarse de tipo descriptiva ya que se realiza la descripción de la estructura y funcionamiento de dichos circuitos, establecer sus características, y poder entender y explicitar su funcionamiento. Básicamente, lo que se va a realizar en concreto es un diagnóstico de los mismos.

A su vez, comparte características con las investigaciones de tipo explicativas ya que se pretende desarrollar relaciones causales entre los controles existentes y posibles consecuencias no deseadas, para así sugerir mejoras dentro del sistema y de dichos circuitos.

Sintetizando, la investigación a desarrollarse será principalmente de tipo descriptiva con características del tipo explicativo.

En cuanto a los tipos de datos a relevar, mayormente serán de tipo cualitativo, pues refiere a la existencia o no de controles y a descripciones de estos, aunque se complementará con cuantitativos, como es el caso de la información relevada en inventarios.

#### **Objeto y Sujetos de la Investigación**

El objeto de este trabajo se ha mencionado en reiteradas oportunidades, basta con remitirse al principio de este capítulo.

En cuanto a los sujetos, ya se desarrolló y se comentó en el marco teórico que todos los miembros de la organización son responsables del control interno, y que el diseño de las políticas está a cargo de los directivos. Así, se mencionan de manera ejemplificativa algunos de los sujetos que serán abordados:

- Propietario;

- Encargado general;
- Empleados.

## **2.2 Técnicas de Investigación**

Las herramientas que se utilizarán para conocer y analizar el sistema de control interno de la compañía son:

- Entrevistas

Forma de comunicación que permite relacionarnos con la otra persona a los fines de obtener los datos necesarios para la investigación. Es una relación desequilibrada pues una persona es quien obtiene la información y la otra la suministra.

Dentro del género de entrevistas, la especie a aplicar será la entrevista guiada, de forma de determinar los temas sobre los que se quiere obtener datos, pero permitir un grado de libertad y espontaneidad al interlocutor que facilite el intercambio. Seguramente sea aplicada con alguno de los propietarios y / o gerentes.

- Cuestionario

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

- Cursogramas

Son una representación gráfica que muestra, en secuencias, las diferentes operaciones que forman parte de un ciclo de actividad específico. Permiten evaluar qué actividades de control se realizan durante tal proceso.

Se usarán para describir secuencialmente los distintos circuitos.

- Observación

Durante el desarrollo del proyecto se interactuó directamente con el personal de la empresa para conocer el cumplimiento de las políticas y así mismo, se determinó que éstas no

estaban por escrito. De igual manera se observaron los distintos procedimientos que integran las operaciones de la organización, con el propósito de conocer específicamente la metodología de trabajo respecto de las actividades de inventarios, ingresos (ventas), pagos (compras) y del personal.

- Revisión de Documentación

Como el nombre lo dice, revisar la documentación generada por la empresa para determinar si se cumple o no con los controles fijados, o que la inexistencia de la misma pruebe la falta o inexistencia de controles.

Objetivos Específicos	VARIABLES A RELEVAR	Técnicas	Instrumentos
Comprender y evaluar el funcionamiento del circuito compras – pagos de la organización y el circuito stock de inventarios de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operaciones frecuentes de la empresa.</li> <li>- Controles realizados.</li> <li>- Estructura organizativa.</li> <li>- Distribución de funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación.</li> <li>- Entrevistas.</li> <li>- Análisis de documentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grilla de entrevista.</li> <li>- Grilla de observaciones.</li> <li>- Matriz de riesgo.</li> <li>- Cursogramas.</li> </ul>
Detectar debilidades de dichos circuitos del control interno que presente el supermercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operaciones frecuentes de la empresa.</li> <li>- Controles realizados.</li> <li>- Distribución de funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación.</li> <li>- Entrevistas.</li> <li>- Análisis de documentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grilla de entrevista.</li> <li>- Grilla de observaciones.</li> <li>- Matriz de riesgo.</li> <li>- Cursogramas.</li> </ul>
Evaluación y análisis de los riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operaciones frecuentes de la empresa.</li> <li>- Controles realizados.</li> <li>- Estructura organizativa.</li> <li>- Distribución de funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación.</li> <li>- Entrevistas.</li> <li>- Análisis de documentación.</li> <li>- Cuestionario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grilla de entrevista.</li> <li>- Grilla de observaciones.</li> <li>- Matriz de riesgo.</li> <li>- Cuestionario.</li> </ul>
Definir y recomendar las mejoras que se van a tomar para enfrentar dichas anomalías.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información relevada en los pasos anteriores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción teórica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursogramas.</li> <li>- Carta de Control Interno.</li> </ul>

*“Objetivos y su relevamiento”. Fuente: Elaboración Propia*

### **3 Diagnóstico**

#### **3.1 Orígenes**

Bajo las preguntas y tareas realizadas en la organización y expuestas en el Anexo I, se pudo describir de esta manera los orígenes e historia de dicha organización.

Supermercado Los Perales es un emprendimiento familiar, que inicia sus actividades en 2017.

Es un negocio de barrio, que nace a raíz de la compra de la llave de negocio de un mini mercado en funcionamiento, pero muy descuidado por su anterior propietario y con escasa cantidad de clientes y mercadería.

El objetivo del emprendimiento es convertirse en el centro de compras de bienes de consumo del barrio Los Perales, teniendo como política comercial la de ofrecer precios convenientes con el mayor surtido.

El inicio, requirió de una importante inversión destinada a la compra de bienes de cambio como de equipamiento y reacondicionamiento del existente, como también la mejora de sus instalaciones en general.

Así, totalmente renovado, reabre sus puertas un día 5 de abril de 2017, siendo en ese momento su única y principal actividad comercial, la de venta de bienes de consumo al por menor.

Con posterioridad, y debido a la demanda de los vecinos del barrio, agrega dos nuevas actividades: Rotisería y Librería.

Se inicia la actividad con 4 empleados y en la actualidad se cuenta con 13, esperándose un incremento en dicho número en la medida que aumente la demanda o, como se tiene previsto, sean incorporadas nuevas actividades.

#### **3.2 Valores, Misión, Visión**

Es necesario analizar las estrategias que utiliza Supermercado Los Perales para brindar un excelente servicio de calidad a sus clientes:

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

### Valores de la Organización

Se aprecian valores típicos de las empresas familiares. Con lo que la integridad es uno de ellos. Comenzando por los dueños, se pregona la honestidad no sólo respecto de los trabajos que realizan para los clientes, sino para el interior de la organización.

Están convencidos de que el ejemplo es la mejor forma de lograr que todos apunten para el mismo sentido, se ve entonces que hay un gran compromiso de todos para que a la empresa le vaya bien, porque así a todos les va bien.

Muestran amabilidad y calidez en las comunicaciones. Dentro de la organización todos se conocen. Los empleados no son simplemente un número y los propietarios están al tanto de sus realidades laborales y también familiares, pues se toman el trabajo de conocerlos realmente y hay apertura hacia sus problemas.

A continuación, se especificarán los principales valores:

- El cliente es lo primero.
- Trabajo en equipo.
- Respeto mutuo.
- Sentido de pertenencia a la organización.
- Respetar a los empleados.

Definiendo y describiendo la misión, sería:

Brindar a nuestros clientes la mayor satisfacción en calidad, precio y variedad en productos, como así también que nuestros empleados sientan como propio el emprendimiento, entendiendo que el crecimiento del mismo pueda permitirle también un crecimiento y personal y afianzamiento económico.

Mientras que la visión:

Lograr por parte de los clientes un reconocimiento por una atención de excelencia, donde quede demostrado que buena calidad y servicio, pueden convivir con bajos precios.

### **3.3 Actividad de la Empresa**

La empresa realiza venta al por menor de bienes de consumo: comestibles y bebidas en general, propia de todo supermercado. Tiene como principal objetivo acercar a los consumidores una gran variedad de productos de diversas marcas y estilos a través del sistema de autoservicio para lo cual se organiza el surtido, en espacio físicos, divididos en góndolas que exponen y exhiben los productos según acuerdos o disposición de la empresa. Siempre buscando lograr la mejor relación calidad – precio.

Cuenta dentro del mismo local con panadería, verdulería, carnicería, fiambrería y rotisería, lo cual les da a los consumidores la posibilidad de ver y elegir los productos en el momento.

### **3.4 Ubicación, Estructura Jerárquica y Funciones**

El local de dicho supermercado se encuentra en la ciudad de San Salvador de Jujuy, en el barrio Los Perales como muestra el nombre de dicho local. Este cuenta con dos pisos (planta baja y un subsuelo).

En la planta baja se encuentra todo lo referente a “la venta de los productos” que son las góndolas con mercadería, el sector de carnicería, fiambrería, panadería, lácteos, entre otros.

Mientras que, en el subsuelo, se encuentra la oficina del propietario (donde cuenta con un programa que muestran las cámaras que se encuentran en planta baja, que graban constantemente todo lo que ocurre en el mismo, el cual lo ayuda a llevar y mantener un registro de todo lo que pasa) y del encargado general, con ambientes destinados al almacenamiento de la mercadería sobrante de las góndolas.

A continuación, se muestra un organigrama de la empresa, creado en base a la declaración del propietario.



*“Organigrama Supermercado Los Perales”. Fuente: Elaboración Propia*

Funciones de los distintos puestos:

- Propietario: Define la política de la empresa, marca el rumbo a seguir, piensa nuevas actividades, define contrataciones y se encarga de las relaciones con los principales proveedores y clientes, etc. Está inmerso en el día a día de lo que ocurre en el local y atendiendo cualquier problema o urgencia que acontezca.
- Encargado general: tiene a su cargo la elaboración de presupuestos de compras y las compras mismas. Contacta a los proveedores y realiza los pedidos, cuando llega dicha mercadería se encarga de controlar de que todo lo que llegó coincida con el pedido realizado. También se encarga de librar los cheques (firmados por el dueño) a los proveedores correspondientes.

En cuanto a los puestos no jerárquicos, sus funciones son:

- Panadería, fiambrería y carnicería: se encargan de la venta de los productos de dichos sectores o rubros.
- Repositores: como bien lo indica la palabra son los encargados de la reposición de la mercadería en las góndolas en los momentos de faltante de productos en las mismas.
- Cajeros: son los encargados del cobro (en efectivo o tarjeta) de la compra de los clientes, y al final del día hacer la conciliación del total de los pagos con el total de las ventas.
- Contador: encargado de la confección de los libros contables, como de la determinación y pago de impuestos, liquidación de sueldos, etc. No está todos los días en la empresa.
- Asesor legal: tiene como papel principal garantizar el cumplimiento de la legalidad en las operaciones del negocio y es clave en cualquier estrategia empresarial.

### **3.5 Principales Clientes, Proveedores y Competencia**

#### Clientes

Los principales clientes son consumidores finales, principalmente radicados en el barrio donde Súper Los Perales realiza su actividad, es decir, en el barrio Los Perales.

Con el transcurso del tiempo y también fruto de campañas publicitarias, se observa un sostenido crecimiento de vecinos que provienen de barrios cercanos, situación que se busca fortalecer a fin de incrementar la cartera de clientes.

#### Proveedores

La gran mayoría de los proveedores de Los Perales Súper Familiar, tienen su domicilio comercial en la ciudad de San Salvador, siendo distribuidores de las principales y más reconocidas marcas de bienes de consumo manufacturados del país.

Entre los principales podemos mencionar:

- Distribuidora Tiraxi SRL
- Distribuidora J. Ramos (Serenísima)
- Ceferino Corimayo (SanCor)
- Suc. Williner (Ilolay)
- Distribuidora Llama Azul SA (Terrabussi)

Sólo dos tienen domicilio comercial en la ciudad de Salta, siendo ellos Medamax y Yaguar.

En lo referente a la adquisición de productos cárnicos, se cuenta con dos proveedores: Uno local (Villalba) y otro de la provincia de Santiago del Estero (Forres Beltrán SRL).

Se utilizan dos formas de pago, en efectivo y en cheques de pago diferido.

### Competencia en San Salvador de Jujuy

Existen grandes cadenas de supermercados en la ciudad capital de la provincia.

Ellos son:

- Carrefour
- Vea
- Chango Más
- Alberdi SA (Comodín) Cadena local

Igual no debe perderse de vista que este emprendimiento familiar está lejos en la actualidad de poder compararse en magnitud ni en volumen de negocios a los que poseen las cadenas antes mencionadas.

Sin embargo, el análisis constante de las ofertas y promociones que ellas realizan, permite aseverar que los precios son muy similares, situación difícil de explicar pues estas cadenas efectúan compras que sin dudas les permitiría ofrecer siempre mejores precios que emprendimientos pequeños a medianos como Súper Los Perales. Sin embargo, ello no es así.

En la ciudad de San Salvador de Jujuy, existen estas grandes cadenas como las mencionadas y luego, pequeños negocios o despensas.

Súper Los Perales es una unidad de negocio que se encuentra en un término medio en cuanto a tamaño y volumen de compras.

Este se encuentra posicionado, geográficamente, en un lugar estratégico, ya que se ubica en la avenida principal del barrio donde está posicionado, por la cual circulan muchas personas diariamente.

### **3.6 Análisis del contexto**

La de Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de más de US\$600.000 millones.

Sin embargo, la distribución de la riqueza, al igual que los países de la región, está lejos de ser la adecuada, a pesar de políticas económicas impulsadas por los diferentes gobiernos nacionales.

A pesar de no lograrse aún, se intenta permanentemente implantar medidas que impulsen el desarrollo económico con inclusión social. Cabe señalar que Argentina se ha caracterizado históricamente por ser un país con muchas programas y acciones que buscaron constantemente la movilidad ascendente, muchas veces con marcado éxito y otras no tanto.

En la actualidad, se intenta una mayor inserción y vínculo con los mercados mundiales, tanto económicos (bienes y servicios) como financiero (acceso a los mercados de capitales).

Un problema que podría decirse ha venido caracterizando a nuestro país, es la inflación, lo que impulsa una constante devaluación de nuestra moneda. A pesar de pregonarse en toda gestión gubernamental la necesidad de implantar medidas para combatirla, lamentablemente sigue en niveles muy altos, con la sabida consecuencia negativa que tienen para los distintos niveles sociales, en especial, aquellos de menores recursos.

También se debe mencionar que la economía nacional se encuentra en una meseta, pues el nivel de crecimiento es muy bajo, corriéndose el riesgo de entrar en un proceso de estanflación.

El escenario descrito (escaso crecimiento, devaluación, inflación) trae aparejado que se verifiquen muy altos niveles de pobreza y desocupación. Ello, atenta directamente contra uno de los motores de la economía, cual es el consumo.

Analizando cómo impacta en la venta de los supermercados la situación antes señalada, es al menos llamativo, aunque a la vez halagüeño, que el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) publique que las ventas aumentaron en términos reales un 7% a comparación que el mismo mes del año 2017.

Llamativo pues la percepción generalizada a la vez señalada por diversos actores económicos, es que el consumo lejos está de crecer. Por el contrario, dada la pérdida de poder adquisitivo de los asalariados, se nota que cada vez no sólo se elige más al momento de realizar una compra (principalmente tendencia a marcas económicas) sino que se compra menos cantidad de productos.

Halagüeño pues que el organismo oficial que brinda estadísticas señale un crecimiento en el consumo, puede que esté marcando una tendencia que modifique positivamente la actual.

No abona mucho el optimismo el hecho que, debido al aumento del dólar, según analistas económicos, los precios se incrementen aún más con la consiguiente profundización en los niveles de consumo, que, según estimaciones, representaría una merma de un 2%.

En una charla informal mantenida con el propietario del súper, expresó que “está todo muy quieto y cada vez más difícil”, tal como hacía referencia en párrafos precedentes. “Los clientes llevan sólo lo esencial” aseveró en otro tramo de la charla. “A ello, debemos sumarle el incremento desmedido en las tarifas de los servicios públicos”.

Dada la trascendencia que tiene, considero oportuno retomar el tema de la inflación y devaluación del peso. De enero a abril de 2018, la suba de precios ya alcanzó el 9,6% en todo el país y los especialistas estiman que la inflación sería similar o mayor a la de 2017. Luego de que el dólar aumentó un 20% en dos semanas y rozó los \$25, el INDEC publicó que la inflación en los primeros cuatro meses del año alcanzó el 9,6% como ya se mencionó, cerca ya de la meta del 15% que marcó el Gobierno para todo 2018. En este sentido, los especialistas estiman que difícilmente se cumpla esta previsión y que la inflación sería similar o mayor a la del último año (24,8%). Lógicamente el objetivo del gobierno es bajar esta inflación, pero Dante Sica (economista consultado por el presidente) estimo una inflación a diciembre entre el 26 y 27% (similar a la del 2017) y un crecimiento del 1,7% del PBI.

Sin duda que esto repercute en los comercios, ya que ellos son el último eslabón antes de llegar a los consumidores y cuando existen especulación o una alta inflación, tanto consumidores como los pequeños comercios se ven muy afectados con respecto a la compra y venta de los productos.

Si bien puede considerarse que el sector supermercadista argentino ha experimentado una considerable expansión en los últimos años, la misma ha sido capitalizada sólo por unos pocos actores económicos, produciéndose una marcada y excesiva concentración del mercado en sólo unas pocas empresas o grupos, como Carrefour, Cencosud, Coto, Wal-Mart, Casino, entre otros; A tal punto, que no puede dudarse que en la actualidad son los grandes formadores de precios de los bienes que comercializan, en detrimento claramente de quienes los producen.

Son el núcleo de empresas que poseen el mayor número de establecimientos, las más altas facturaciones y las mayores superficies comerciales. Estas empresas de mayor envergadura, tienen y cuentan con la capacidad de vender el 58% del total de bebidas y alimentos de la Argentina. El gran poder de mercado que tienen estas grandes empresas les ha permitido realizar y ejercer estrategias de posicionamiento que le otorgan ventajas relativas, por lo que

su capacidad de compra y la superficie disponible para la venta en el sector les atribuye una ventaja con la cual les permite negociar con sus proveedores para acceder y obtener mejores precios de salida de fábrica.

Lo descripto, va en contra de aquel sector que más mano de obra tiene capacidad de ocupar, como lo es el de las pequeñas y medianas empresas.

Es necesario, por ende, que desde el gobierno nacional se tomen decisiones que permita lograr mayor competitividad, pero con reglas claras y similares para todos los actores económicos.

### **3.7 Políticas Contables**

La empresa tiene una figura societaria unipersonal, la cual no cuenta con un software contable específico, de manera que todo se maneja por planillas de Excel.

A su vez, se preparan y confeccionan balances, y se lleva a cabo una registración diaria conforme a las operaciones que se van realizando. El contador es quien pide todas las facturas y se encarga de realizar las registraciones contables, principalmente para dar cumplimiento a las obligaciones impositivas mensuales.

### **3.8 Políticas de Inventario**

Se pretende y se tiene la intención de mantener o contar con la mayor cantidad de productos todo el tiempo, por lo menos en productos determinados por las proyecciones de ventas que se manejan en el supermercado de los mismos, aunque principalmente por cuestiones económicas termina siendo una limitación para la organización, lo que provoca que por momentos solo se encuentre o se cuente con cantidades mínimas de los diferentes productos.

Para el control de inventario la empresa posee o cuenta con un sistema de información (software desarrollado por ingeniero en sistemas), pero el mismo es limitado y no responde a las diferentes exigencias o necesidades del propio negocio, lo cual es un aspecto a mejorar para un mejor control del inventario, y poder llevar un seguimiento correcto y así determinar si la mercadería que informa el sistema, efectivamente encuentra su respaldo físico en “góndola” o en el “deposito”, que es lo que busca la organización para llevar un muy buen seguimiento del inventario total de la empresa.

### **3.9 Políticas de Pagos**

Como se dijo anteriormente se utilizan dos formas de pago, en efectivo y en cheques de pago diferido a los proveedores, mientras que a los empleados se le paga de contado.

El dueño es quien se encarga del pago a los mismos.

Cabe mencionar el Anexo II en esta instancia, ya que se describió hasta este punto todo lo desarrollado en el mismo, el cual se encuentra en la última parte del trabajo.

### **3.10 Matriz FODA**

El análisis FODA es la herramienta que permitirá visualizar algunos elementos, factores o características que inciden de manera positiva o negativa en la empresa. Lo importante es detectar y generar una planificación para que incida de manera negativa lo menos posible. Tiene como objetivo determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa.

La organización, objeto de estudio del presente trabajo, actualmente no cuenta con dicha herramienta. Bajo las tareas analíticas llevadas a cabo, se construye la siguiente matriz.

#### **Fortalezas.**

- Gran relación de parte del dueño con los clientes, generando confianza y una relación abierta para la comunicación sobre los productos o servicios, además de aspectos positivos y negativos del mismo.
- Los valores que posee como empresa familiar, como el compromiso que posibilita que todos tiren para el mismo lado.
- Involucramiento de parte del dueño en el proceso de pagos.
- Posee gran variedad de productos de diversas y numerosas marcas. Se caracteriza por tener productos de producción local, como panes, postres y facturas.
- Comunicación fluida con el cliente por parte de los empleados como así también los dueños para generar empatía y escuchar para aprender, corregir y mejorar.

#### **Oportunidades.**

- Es un mercado con buen potencial de crecimiento.

- Posibilidad de obtener préstamos por parte del banco, para poder modernizar algunos bienes de uso de la empresa.

- Pronósticos favorables que apuntan a una reactivación económica.

### **Debilidades.**

- Falta de seguimiento constante del stock de bienes.
- Inexistencia de un adecuado sistema de contabilidad.
- Pérdida de mercaderías por rotura o haberse producido su vencimiento, provocado por la falta de control y el desorden de almacenamiento.

- La cantidad de personal afectado al depósito de mercadería es insuficiente y está poco motivado y capacitado para el trabajo que debe realizar.

- Activos fijos: Los bienes de uso con los que cuenta la empresa tienen ya algunos muchos años e incurrir en fallas diariamente, como así también necesitan otros activos que por cuestiones de presupuesto se dejaron de lado.

- Falta de capacitación de los empleados, debido a que no se brindan cursos ni capacitaciones en el manejo de las distintas áreas.

- Falta de segregación de funciones y responsabilidades en los empleados.

- No se registran siempre las compras realizadas.

- No existe documentación interna, como tampoco los procedimientos establecidos para generarla (notas de pedido, informes de recepción, etc.).

- Inexistencia de Sector Depósito.

- Falta de controles diarios de la mercadería.

- Falta de un procedimiento claro de carga de mercaderías recibidas en el sistema de información.

### **Amenazas.**

- La inestabilidad económica, el aumento del dólar, inflación son algunas cuestiones macroeconómicas que influyen y afectan la actividad comercial de la empresa al igual que todas las que operan en todos los rubros.

- Los distintos proveedores no puedan entregar la mercadería según lo acordado, por distintas circunstancias como paros, falta de stock, precios elevados.

- Caída del consumo, pese a la reactivación económica que se pronostica.

### **3.11 Conclusiones del diagnóstico / FODA**

“Supermercado Los Perales” es una empresa familiar, con marcado afianzamiento y en un claro proceso de crecimiento.

Al contar con variadas marcas de productos y todas las actividades que se señalaran (carnicería, fiambrería, panadería, rotisería, etc.) le otorga indudables ventajas competitivas respecto a otros locales de similares características radicados en el mismo barrio. También, el hecho de tener una amplia variedad de productos y de precios, atrae y puede dar respuesta a clientes de distinto poder adquisitivo. Ello, le permite obtener un aceptable nivel de facturación, considerando la actual situación económica por la que atraviesa el país.

Una mirada desde el interior mismo del emprendimiento, al tratarse de una empresa familiar, se logra un contacto directo y permanente con el personal, posibilitando ello el fortalecimiento de vínculos y sobre todo de identificación con el objetivo principal, que es hacer crecer de manera sólida y constante dicho emprendimiento. Lograrlo, redundará en más beneficios para todos quienes trabajan en él.

Como contracara, adolece de un considerable nivel de informalismo, falta de políticas claras, resultando en controles deficientes o inexistentes, poniendo en riesgo el objetivo que se señalara supra. De no modificar dicho escenario, potencialmente acrecentaría el riesgo de hacer fracasar el negocio.

Afortunadamente, son todas situaciones a priori modificables y solucionables, instaurando nuevas etapas (vgr: claro procedimiento de carga de mercadería recibida), segregando funciones adecuadamente en los diferentes empleados, generando documentos correspondientes o la contratación de una persona encargada específicamente a dichas tareas (control permanente de inventario, entre otras).

No instaurar estos procesos profundizará los inconvenientes actuales. El mayor de ellos, sin dudas la falta de información útil para la toma de decisiones. Aplicarlos ayudaría a mejorar y proteger los bienes e intereses de la empresa.

Así, se puede decir que en líneas generales “Supermercado Los Perales” es una empresa pujante, con debilidades y defectos propios de las empresas familiares, pero que gracias a sus fortalezas y oportunidades seguramente siga creciendo y demostrando una mejor imagen día a día tal que permita mayor satisfacción de sus clientes y una mayor fidelización de los mismos en el tiempo.

## **4) Desarrollo**

### **4.1) Descripción de los Circuitos**

#### **4.1.1) Circuito Compras**

Los días de visita de los distintos preventistas de distribuidores, están predeterminados.

El proceso de compra se inicia básicamente por:

1) Informe del encargado de reposición

A) El encargado de reposición prepara el detalle de las mercaderías que se necesitan comprar para reponer en las góndolas, ya que el stock requerido se basa en proyecciones de venta, aunque siempre se intenta mantener un stock en productos determinados.

B) Dicho informe se presenta al Encargado de compras (encargado general), verifica, hace correcciones o modificaciones en caso que sea necesario.

C) Con dicho informe, contacta al preventista requiriendo precios y si tienen promociones u ofertas. El pedido de precios, normalmente se extiende a productos que no estén en el listado, debido a que se hace necesario su control permanente dado que estamos en presencia de un escenario de elevada inflación.

D) De existir más de un distribuidor de un mismo producto, se contacta a todos a fin de realizar una compulsa de precios y poder elegir el más conveniente.

E) Una vez definidas las cantidades y los mejores precios, se requiere la visita física del preventista, a quien se le hace entrega de la lista de los productos que se van a adquirir.

F) Al momento de recibirse la mercadería (los días son prefijados y acordados con los distintos distribuidores) el encargado procede a controlar las cantidades (que coincidan con lo requerido) y los precios (que sean los mismos que los informados oportunamente). También se efectúa el control del peso, para el caso de carnes y verduras.

G) De existir diferencia en menos, se anota en el duplicado de la factura o remito (según sea la operatoria del distribuidor, principalmente en función a la forma de pago) a fin que se emita la correspondiente Nota de Crédito. Se indica que el Supermercado no emite Notas de Débito ni Crédito.

H) Finalizado el control de cantidades y precios, se procede al pago, ya sea en efectivo o con cheque de pago diferido, o a la firma del duplicado en caso de operarse bajo la modalidad de "cuenta corriente". El pago lo realiza directamente el encargado en caso de montos bajos. Si el monto es significativo, el pago es efectuado por el propietario.

I) Con posterioridad se envía el comprobante (factura o remito valorizado) al sector de “Carga de Datos”, donde se procede a actualizar el stock (dando ingreso a la mercadería) y a controlar precios, actualizándolos en el caso que se hayan modificado desde la última compra.

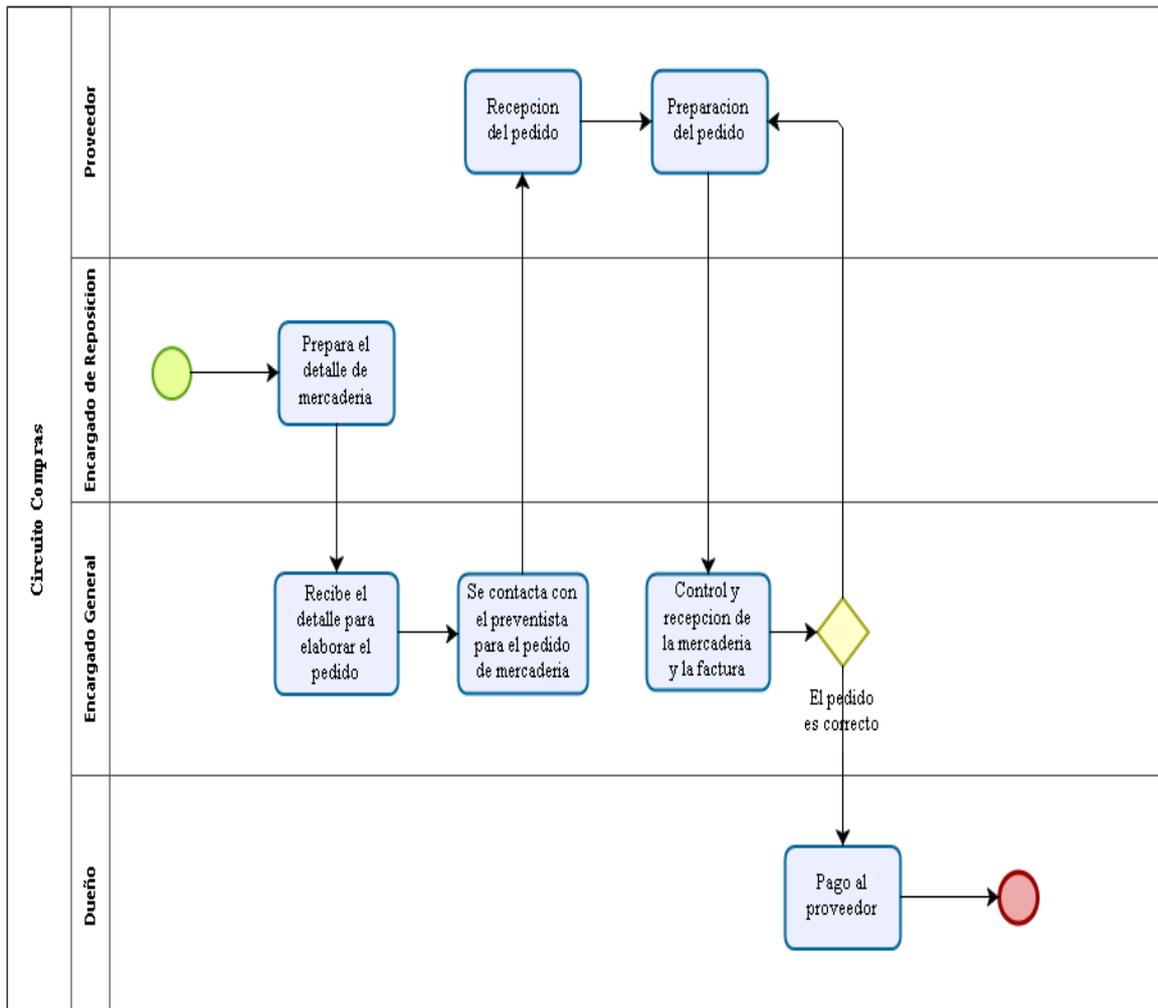
## **2) Promoción u ofertas especiales de los distribuidores**

A) En estas situaciones, independientemente del faltante de mercaderías que indican la necesidad de iniciar el proceso de Compras, es el distribuidor el que se apersona realizando ofertas o promociones de determinados productos.

B) El encargado de salón efectúa el análisis de las propuestas y si determina que son convenientes y oportunas, procede a seleccionar aquellos productos a adquirir.

De aquí en adelante, el circuito es el mismo que C, D, E, F, G, H, I del punto 1) señalados supra.

## Flujograma/Cursograma circuito compras



“Cursograma: Compras – Cuentas por pagar”. Fuente: elaboración propia.

#### **4.1.2) Circuito Stock de Inventario**

Este trabajo abarca la parte referida al inventario de los bienes de cambio (productos o bienes de consumo).

El supermercado no cuenta con un depósito destinado al almacenamiento de la mercadería. El único “depósito” es el propio salón de ventas, salvo algunas contadas excepciones que por falta de espacio se guardan en el subsuelo.

Amén de ello, no tiene procedimientos claros ni predeterminados en relación al inventario. Tampoco tiene definidos stocks mínimos ni máximos.

Sí pretende en la medida de lo posible contar con la mayor cantidad de productos, aunque sea en cantidades mínimas. La limitación a ello está dada por cuestiones organizativas o económicas principalmente.

Si bien opera con un sistema de información, el mismo es limitado y no responde a todas las exigencias o necesidades propias del tipo negocio bajo análisis.

Tampoco hay un control periódico o rutinario de toma de inventario (ya sea por rubros o por marcas, etc.) de los bienes, como tampoco existen empleados con responsabilidades claras y definidas respecto al cuidado y control de las mercaderías exhibidas.

Un aspecto positivo, es el sistema de vigilancia consistente en una importante cantidad de cámaras de seguridad las cuales son permanentemente chequeadas y el monitoreo es casi permanente. Para el caso que existiera algún robo o falta de mercadería recibida, pueden ser consultadas las grabaciones.

En síntesis, se realiza la carga en el sistema de las mercaderías ingresadas, pero la gran falencia es que no existe un procedimiento metódico de seguimiento a fin de determinar si la mercadería que informa el sistema en existencia, efectivamente encuentra su respaldo físico en góndola.

#### **4.1.3) Circuito cuentas a pagar**

Las operaciones básicas de este circuito como ya se mencionó, a cargo del dueño o del encargado general.

En cuanto a los pagos, se manejan mayormente con cheque y efectivo. En el caso de los cheques, es el encargado enviado por el proveedor quien se lo va a entregar a él en persona para que pueda retirar el dinero el día pactado, y si se realizó pago en efectivo sólo se encargará de llevarle el dinero entregado por el supermercado.

Cuando se necesitan algunos productos durante el día y el proveedor todavía no llevo el pedido realizado, por lo general llaman a un cadete para que realice alguna compra en algún local mayorista, el cual la realiza en efectivo, que luego deberá rendir la factura obtenida. En estas pequeñas compras se suele pedir que la factura sea hecha a nombre del dueño.

Respecto del plazo con los cheques, algunos proveedores les permiten 30 a 60 días, aunque siempre intentan que el pago se realice lo antes posible.

Finalmente, el dueño es quien contabiliza los pagos, para tener un mejor control de lo que se gastó en el día.

#### **4.1.4) Observaciones realizadas**

La observación es una técnica indispensable, que permite conocer la forma de operación real de la empresa en lo referente al manejo de las áreas analizadas como: compras, ventas, recursos humanos (laboral) e inventarios. A continuación, se analiza de forma general la incidencia de los resultados obtenidos en la evaluación realizada al control interno de la empresa.

Durante ocasionales visitas, se puso foco en el momento de la recepción de la mercadería. El propósito era evaluar y analizar cómo se desempeñaban las personas encargadas y donde eran depositados los productos recibidos.

Una de las observaciones más importantes es que no existe una clara segregación de funciones y responsabilidades en el supermercado, ya que es la misma persona quien se encarga de realizar el pedido y al mismo tiempo es quien lo controla cuando llega, esto puede provocar por ejemplo que se registre mercadería que nunca se recibió.

El supermercado tiene un solo ingreso, una puerta de vidrio que es por donde entran los clientes y donde se recibe la mercadería. Al final del supermercado hay una escalera la cual lleva al subsuelo que es donde se encuentran las oficinas.

Con las observaciones realizadas se llegó a la conclusión de que es un lugar organizado y limpio por la política del dueño, siempre la mercadería esta puesta en su lugar correspondiente, en la mayoría de los casos no hay mercadería obstruyendo el paso de los clientes y siempre hay muy buena atención hacia los mismos.

Pero enfocándonos en la recepción de la mercadería es cuando encontramos un problema, que es cuando llega la misma es puesta en la parte de adelante del supermercado en el lado izquierdo del mismo, lo cual ocupa mucho lugar hasta que es ubicado en las góndolas por los reposidores, ya que no existe un sector de depósito y no se realizan controles previos de la existencia de la mercadería recibida. Al mismo tiempo, se pudo detectar que existe falta de controles permanentes de mercadería en las góndolas, por lo tanto, existe la posibilidad que haya faltante de mercadería o hurto de la misma.

Dialogando con el dueño en diferentes ocasiones en las visitas realizadas, nos comentó varias cuestiones, una de las tantas referido a lo que de compras y pagos se trata, el supermercado no posee documentación interna, la cual se menciona en el Anexo III, lo cual provoca informalidad en las acciones y en los procedimientos que se realizan ya que no hay

notas de pedido, informes de recepción etc. Por otra parte, cuando se realizan las compras, no hay un claro procedimiento para la carga de la mercadería recibida, lo cual provoca que cuando se requieren los reportes, exista información errónea de lo que se quiere saber exactamente. Finalmente, refiriéndonos al espacio físico, tienen en mente achicar un poco la parte donde están ubicadas las góndolas (el sector de ventas de los insumos) para crear un pasillo para que los preventistas puedan pasar por ahí y dejar la mercadería en la parte de atrás del supermercado, esto se está planificando y desarrollando con una profesional para poder distribuir y acomodar bien las góndolas, heladeras y demás muebles para así poder crear este espacio que se tiene en mente para mejorar la recepción de la mercadería y así tener un lugar de depósito de la misma.

#### **4.2 Matriz de Riesgo**

##### SECTOR COMPRAS – PAGOS

DEBILIDADES	RIESGOS ASOCIADOS
<p>No existe una clara asignación de funciones ni responsabilidades. Quien hace el pedido, es el que controla la mercadería que se recibe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fácilmente puede consignarse como ingresada mercadería que nunca se recibió.</li> <li>- Riesgos de altas de inventario inexistente (imposibilidad de satisfacer la demanda, producto de estos faltantes).</li> <li>- Registros incorrectos de mercadería (se registra mercadería de mayor valor, generando pagos en exceso a proveedores).</li> <li>- Omisión parcial de registros de recepciones (existe la posibilidad que se haga creer que se está pagando un mayor costo por menos unidades).</li> </ul>
<p>Algunas compras se omiten de registrar</p>	<p>Desconocimiento del saldo real con Proveedores</p>
<p>Inexistencia de documentación interna (Nota de pedido, Informes de Recepción, etc.)</p>	<p>La informalidad permite potenciales acciones que van en contra del interés económico del propietario</p>

## SECTOR INVENTARIOS

DEBILIDADES	RIESGOS ASOCIADOS
No existe una clara asignación de funciones ni responsabilidades. Quien hace le pedido, es el que controla la mercadería que se recibe.	Fácilmente puede consignarse como ingresada mercadería que nunca se recibió
Inexistencia de Sector Depósito	La mercadería se repone directamente en góndola, sin control previo de existencias
Inexistencia de control permanente de inventario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faltante de mercaderías. Hurto</li> <li>- La no detección de mercadería en mal estado o vencida.</li> <li>- Imposibilidad de hacer un control cruzado con las cantidades vendidas (por variación de stock) que permita detectar ventas informales no registradas.</li> </ul>
Falta de un procedimiento claro de carga de mercaderías recibidas en el sistema de información	Información errónea al momento de requerirse reportes.

*“Matriz de riesgo”. Fuente: Elaboración propia.*

### **Análisis de los riesgos a nivel global**

Surge de la matriz, de las observaciones, entrevistas y cuestionarios realizados, que hay un marcado informalismo dentro del supermercado. La observación es una técnica indispensable, que permite conocer la forma de operación real de la empresa en lo referente al manejo de las áreas analizadas como: compras y stock inventarios. A continuación, se analiza de forma general la incidencia de los resultados obtenidos en la evaluación realizada al control interno de la empresa.

La informalidad puede dar lugar a muchas situaciones riesgosas (mayormente analizadas puntualmente en los distintos circuitos), pero una de las consecuencias generalizadas es que puede provocar desconocimiento de cómo actuar en ciertas circunstancias, además de

dificultar la obtención de información precisa para la toma de decisiones. Como se mencionó en el marco teórico, los 3 objetivos del control interno son:

- Mayor eficacia y eficiencia de las operaciones;
- Producir información financiera fiable;
- Satisfacer las normas y leyes correspondientes.

La falta de claridad en las políticas, el desconocimiento sobre los procedimientos y la deficiencia o inexistencia de soportes precisos para las registraciones, afectan directamente a estos tres objetivos. Se puede decir, entonces, que uno de los mayores problemas que enfrenta la organización es la informalidad. Ejemplos de posibles resultados indeseados se verán puntualmente en los distintos circuitos.

Pasando al circuito compras – cuentas por pagar, se puede decir que, a comparación del otro circuito analizado, es el menos representado en la matriz de riesgos. En gran parte se debe a que hay documentación de las principales operaciones realizadas.

Una de las observaciones realizadas está relacionada con la falta de asignación de funciones y responsabilidades. Dentro del control interno es recomendable la segregación de funciones, ya sea en la compra, recepción de mercadería, venta, inventario, contabilidad, tesorería, etc., lo cual en la mayoría de los casos no ocurre en dicho supermercado, en este caso de compra de mercadería es la misma persona o encargado quien realiza la compra o pedido de mercadería y la controla en su recepción.

El riesgo involucrado a esta observación, es que fácilmente puede consignarse como mercadería ingresada, productos que nunca se recibieron, pudiéndose dar por error o en el peor de los casos por connivencia con el proveedor. Esto sería producto de la no segregación de funciones como se mencionó anteriormente, lo que provocaría una pérdida para el supermercado.

Otra situación nombrada, es que algunas compras se omiten de registrar, ello se debe a que como quien recibe la mercadería, firma la documentación del proveedor, controla la mercadería ingresada, es quien a su vez está en “caja” cobrando las ventas habituales. Tamaña acumulación de funciones, conlleva el riesgo de que quien las realiza, por tanta acumulación de tareas, olvide alguna operación de compra realizada durante el día. Alimenta esta posibilidad, el hecho de que la documentación recibida de los proveedores, no es separada o clasificada como una operación a ser registrada. Esto tiene implicancia potencial, a su vez, en generar información

errónea, respecto de la compra, del stock, de los pagos realizados a proveedores o de las nuevas deudas generadas por los mismos.

La última observación realizada se refiere a la inexistencia de documentación interna. Lo señalado está referido a que no existen nota de pedido, informes de recepción, en el caso de nueva deuda se carece de cualquier tipo de documentación, en el caso de los pagos no existe recibo oficial, no existe formularia para la carga del inventario.

Sin olvidar que la empresa bajo estudio se trata de un emprendimiento familiar, resulta imposible dejar de resaltar que la situación imperante generada por la forma de trabajo, genera riesgos que probablemente en valores absolutos no signifiquen montos importantes, pero desde lo relativo, pueda ir mellando la situación patrimonial de dicha empresa.

Lo descripto, muestra a las claras que la “peligrosa informalidad” predomina en las operaciones diarias del negocio. Vale suyo, que, si existiría en algún momento el interés por realizar cualquier tipo de control, el mismo resultaría casi imposible.

Por último, el circuito stock de inventario tiene varias observaciones/debilidades empezando por la recepción y control de mercadería. Como se mencionó anteriormente en el circuito compras, no existe una segregación de funciones referido a la compra, recepción y control de mercadería, ya que es la misma persona quien se encarga de estas funciones, por lo tanto, se corre el riesgo de consignar como ingresada mercadería que nunca se recibió.

Otra debilidad que incrementa los riesgos es la inexistencia de un depósito, independiente del salón de ventas. Es decir, no existe un sector depósito. Entonces, no teniendo división de funciones, no estando separada la mercadería que recién se recibe de la que estaba en el salón de ventas, claramente potencia la imposibilidad de realizar controles efectivos y eficaces. A su vez, lo expuesto, genera otra debilidad, que es la falta de información confiable, conllevando ésto el riesgo de tomar decisiones equivocadas.

Puede apreciarse, que todo tiene relación con todo, pues la falta de segregación de funciones, inexistencia de un sector de depósito y falta de información confiable, hacen que no sea posible que exista un control permanente de inventario, corriéndose el claro riesgo de no tener información sobre faltante de mercadería, mercadería vencida, robo, hurto, rotura de la misma, etc.

Lo descripto supra, explica la falta e inexistencia de un claro procedimiento de carga de mercadería recibida, debilidad esta última, que a su vez retroalimenta las anteriores descriptas.

Corriendo el riesgo de que al momento de requerirse información la misma no exista. O lo que es peor, que la misma sea errónea.

### **4.3 Carta de control interno**

A: Miguel

Propietario de la empresa

Estimado:

El objetivo de la presente es brindar un asesoramiento técnico profesional en aras de contribuir a un mejor funcionamiento en lo que respecta a los circuitos administrativos de “Compras”, “Cuentas a Pagar” e “Inventarios”.

Es dable señalar que esos dos circuitos son sólo unos de los tantos que forman parte de la actividad comercial que desarrolla, pero sin dudas, de los más importantes.

En ese sentido, se informa que luego de realizado el relevamiento pertinente de dichos circuitos, han sido identificadas una serie de debilidades y analizados los riesgos que las mismas conllevan, con el fin que puedan ser subsanadas procurando así su neutralización.

Si bien pueden existir situaciones no contempladas, se buscó comprender todas aquellas que se consideran más importantes y relevantes en cuanto a la operatoria normal de su empresa.

Atentamente.

#### **Circuito compras – cuentas por pagar**

#### **Debilidades – Riesgos – Sugerencia**

#### **Debilidad N°1**

Inexistencia de una clara asignación de funciones y responsabilidades (quien hace el pedido es quien se encarga de la recepción y control de la mercadería que se recibe), por lo que es posible relacionarlo con que fácilmente puede consignarse como ingresada mercadería que nunca se recibió. Cabe mencionar que existe la misma debilidad dentro del circuito de inventario desarrollado más adelante.

#### **Riesgo**

Fácilmente puede consignarse como ingresada mercadería que nunca se recibió

#### **Recomendación**

Se recomienda una mejora en la división de las diferentes actividades a realizar en los diferentes empleados que actualmente realizan las mismas o la incorporación de personal a

quien se le asigne alguna de las funciones o responsabilidades que están en otras personas que actualmente prestan servicios, para así tener una mejor segregación, distribución o división de tareas dentro de la empresa.

### **Debilidad N°2**

Omisión en la registración de algunas compras.

### **Riesgo**

Lo que llevaría a tener un desconocimiento del saldo real que se tiene con los distintos proveedores.

### **Recomendación**

Habiéndose detectado que algunas compras no son debidamente registradas, se recomienda, dentro de las posibilidades y oportunidades de la empresa, incorporar una persona que se dedique específicamente a registrar cada una de las compras realizadas, o que uno de los empleados se dedique específicamente a esta actividad.

### **Debilidad N°3**

Inexistencia de documentación interna (nota de pedido, informes de recepción, notas de débito o crédito).

### **Riesgo**

Puede provocar una gran informalidad que permitiría potenciales acciones que vayan en contra del interés económico.

### **Recomendación**

Se aconseja utilizar y confeccionar dicha documentación, ya que le serviría a la empresa como constancia de los insumos solicitados y donde quedará registrada la entrada de los mismos. Incorporar esos comprobantes serviría, además, entre otras cosas, para que se puede efectuar la comparación entre lo que se pide a un proveedor versus lo que efectivamente el mismo provee, lo que factura y lo que efectivamente se adeuda.

### **Circuito de inventario**

### **Debilidades – Riesgos – Sugerencia**

**Debilidad N°1**

Falta de una clara segregación de funciones y responsabilidades, como se mencionó anteriormente en una de las observaciones ya desarrolladas.

**Riesgo**

Puede existir el riesgo de que fácilmente se consigne como ingresada a la empresa que nunca se recibió.

**Recomendación**

A pesar de una clara falta en la segregación de funciones, se recomienda intentar lograr una clara e importante división de tareas con los empleados existentes, si no llega a ser posible dicha recomendación, como se mencionó en el anterior circuito, sería recomendable la contratación de otra persona para encargarse de una de las diferentes funciones a llevar a cabo.

Desarrollando y detallando un poco más lo mencionado anteriormente, sería importante lograr una buena distribución de las tareas o actividades con los empleados ya contratados, ya que con una buena organización y división de las tareas todo resulta mucho más sencillo para cada uno de los empleados, con un determinado tiempo para cumplir cada tarea asignada. De no ser posible esto en un determinado tiempo, como se mencionó anteriormente, existe la posibilidad de contratar a otro personal, que el mismo aliviaría el desarrollo y cumplimiento de las tareas ya que habría una mejor distribución de las tareas (recepción o pedido de mercadería, control de la misma, reposición de diferentes productos, etc.), pero a esto hay que sumarle un nuevo presupuesto y gasto para la organización (desarrollado en la etapa presupuestaria posteriormente en el punto 4.5), por eso es una decisión importante la que hay que tomar al respecto para buscar un buen funcionamiento dentro de la empresa, para así poder llevar un mejor y correcto control interno en los diferentes circuitos.

**Debilidad N°2**

Inexistencia del sector “Depósito”, así los encargados reponen directamente en góndola.

**Riesgo**

Provoca que no haya un control previo de la mercadería recibida y de la existencia de la misma.

**Recomendación**

Es muy importante para cualquier empresa poseer un depósito y más en este caso puntual tratándose de un supermercado. Su importancia radica no sólo para procurar el correcto almacenamiento de los productos sino también, entre otros aspectos, cantidad, calidad, stocks mínimos, fechas de vencimiento, etc., de los productos en depósito.

**Debilidad N°3**

Falta de control permanente de inventario.

**Riesgo**

Puede llegar a existir faltante de mercadería, robo o hurto ya sea por parte de los empleados o de los mismos clientes.

**Recomendación**

Se sugiere la realización de recuentos físicos periódicos y sorpresivos, por parte de algún encargado en específico o de todos al momento de que el supermercado este cerrado. Otra sugerencia podría ser la aplicación de un Software de Gestión de Inventarios, donde pueda consultarse constantemente el stock y quede registro de cualquier movimiento, así como la implementación de vales de entrada, consumo y salida.

**Debilidad N°4**

Falta de un procedimiento claro de carga de mercadería recibida en el sistema de información.

**Riesgo**

Lleva a tener información errónea cuando se requieren los diferentes reportes.

### **Recomendación**

Se recomienda que apenas se recepcione la mercadería, se controle la misma con el pedido realizado para verificar que coincidan, dejándose firmada la recepción (aclarándose si existe alguna diferencia) y remitida la documentación para la actualización del inventario, momento oportuno para la corrección o modificación del precio de los productos que se exhiben en el salón de ventas.

### **Recomendación general:**

Amén de las consideraciones puntuales de los circuitos “Compras-Cuentas por Pagar” y “Stock-Inventarios”, no puede dejar de recomendarse el realizar todos los esfuerzos necesarios en aras de lograr información útil y confiable.

No puede dejar de señalarse que, entre otras, son características de la información el ser:

- Útil
- Pertinente
- Clara
- Comparable
- Oportuna
- Confiable

Herramientas para obtener y concretar dicho tipo de información, son los sistemas informáticos.

De la entrevista efectuada, pudo constatarse que la herramienta informática con la que opera el supermercado (situación puesta de manifiesto en reiteradas oportunidades), es al menos básica e incompleta.

Ello es así, por cuanto:

- Está desarrollada en un lenguaje antes muy utilizado, pero no actual (clipper).
- No realiza de manera automática el resguardo de la información que en dicho sistema se incorpora (backup).
- La red en la que se soporta, no es confiable, pues se aducen permanentes cortes de conectividad internos. El tendido de cables evidentemente presenta problemas.

- En cuanto respecta al sistema en sí mismo, la mayor deficiencia está vinculada a la falta de reportes estadísticos que adolecen de eficiencia y eficacia, pues son limitados y restrictivos en cuanto a la información que se solicita.

Por lo expuesto, es que además de todas las recomendaciones vinculadas específicamente a los procedimientos de “Compras-Cuentas por Pagar” y “Stock – Inventario”, se considera necesario la adquisición o desarrollo de un software actualizado y más vinculado con la actividad que efectúa, de manera tal que cuente con una herramienta más adecuada que le permita obtener informes confiables y lograr, a través de reportes estadísticos, información suficiente para la toma de decisiones.

### 4.3.1 Diagrama de Gantt sobre acciones y pasos a implementar

Dentro de este diagrama se plasma la intención de aplicar las diferentes recomendaciones realizadas a la organización y la estimación del tiempo para ser implementadas dentro de la misma.

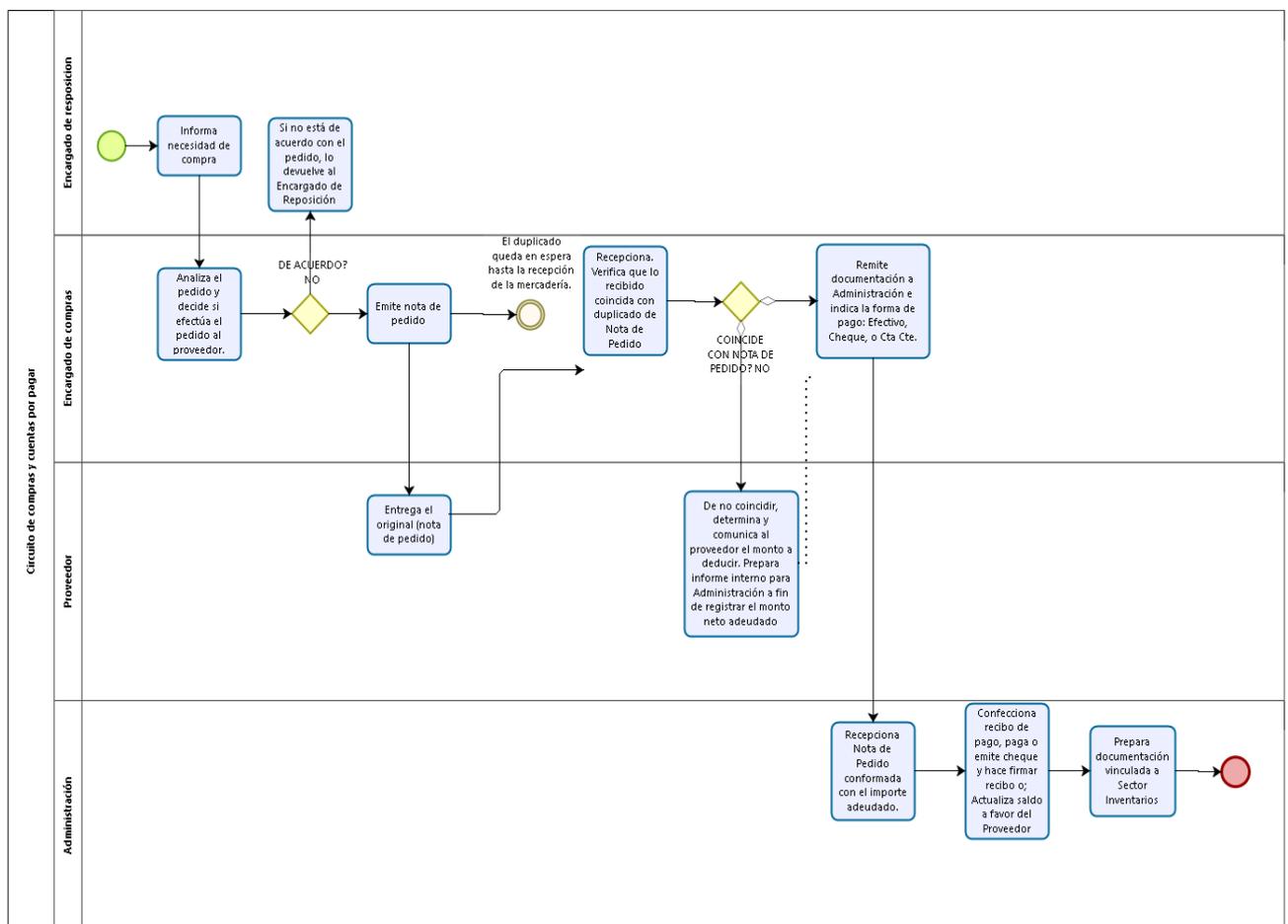
Etapas		Abril															
		Semana 1				Semana 2				Semana 3				Semana 4			
1	Segregación de funciones en los diferentes empleados.	■	■	■	■												
2	Inicio de confección y utilización de documentación interna correctamente.	■	■	■	■												
3	Realización de recuentos físicos de todos los productos	■	■	■	■												
4	Aplicación de un nuevo procedimiento de carga de los productos recibidos.	■	■	■	■												
5	Creación del sector deposito.	■	■	■	■												
6	Poner a prueba a un nuevo empleado para su futura contratación.	■	■	■	■	■	■	■	■								
7	Prueba de un nuevo software de gestión de inventario, actualizado y vinculado con la actividad.	■	■	■	■	■	■	■	■								
8	Contratación del nuevo empleado.									■	■	■	■				
9	Contratación e implementación definitiva del nuevo software.									■	■	■	■				
10	Control de que se lleve todo a cabo correctamente.													■	■	■	■

“Diagrama de Gantt”. Fuente: Elaboración propia.

### 4.3.2) Cursogramas propuestos

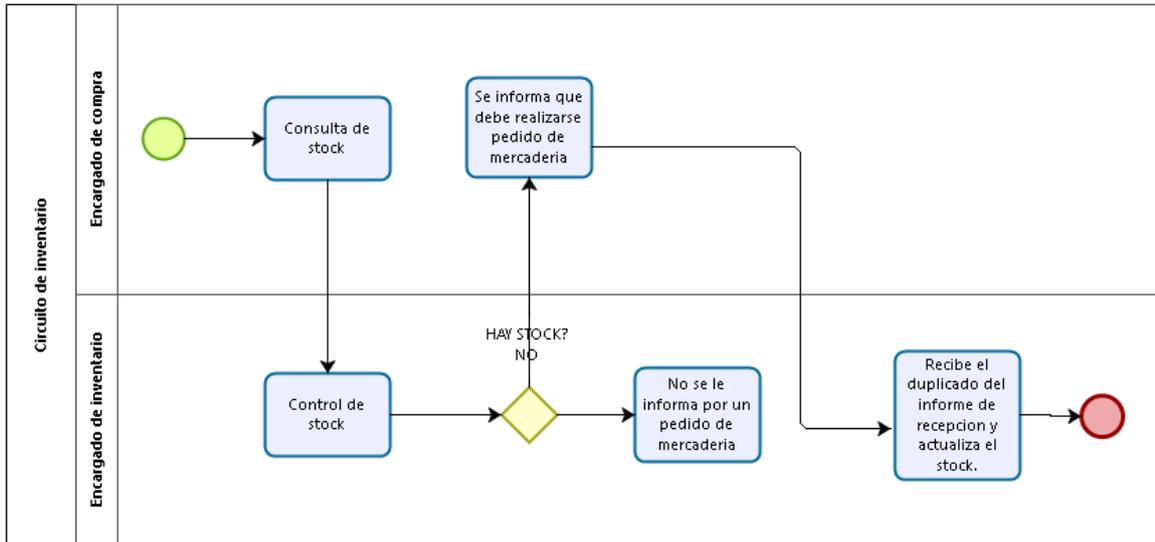
A partir de las recomendaciones mencionadas anteriormente, a continuación, se desarrollarán los diferentes circuitos analizados con las mejoras a implementar que se creen convenientes y necesarias para cada uno de ellos, tanto en el circuito “compras y cuentas por pagar” como también en el circuito de “inventario”.

#### Circuito compra y cuentas por pagar



“Cursograma propuesto: Compras – Cuentas por pagar”. Fuente: elaboración propia.

## Circuito de inventario



*“Cursograma propuesto: Inventario”. Fuente: elaboración propia.*

### 4.3.3) Etapa Presupuestaria

En base a lo enunciado en la Carta de Control Interno, la implantación de las mejoras sugeridas, requeriría erogaciones, al menos en un principio, en dos conceptos, a saber:

1) La incorporación al menos de un nuevo empleado que realice las tareas mencionadas anteriormente, ya que sería conveniente para la empresa para una mejor organización y distribución de las funciones, a pesar del costo que conlleva dicha contratación, ya que esto llevaría a un ahorro en los riesgos mitigados.

Dada el tipo de actividad, el personal a incorporar debería ser incluido en el Convenio de Empleados de Comercio, el cual establece, como escala mínima, un sueldo bruto de \$24.258,11, para la actividad de Auxiliar Especializado: A. Así, el costo de un nuevo recurso sería:

Conceptos	Remunerativo	Descuentos
Básico	\$ 24.258,11	
Presentismo	\$ 2.021,51	
Sueldo anual complementario (Cuota semestral)	\$ 13.139,81	
Jubilación		\$ 4.336,14
Ley 19.032		\$ 1.182,58
Obra Social		\$ 1.182,58
FAECyS		\$ 197,10
Sindicato		\$ 788,39
Aporte OSECAC		\$ 100,00
Totales	\$ 39.419,43	\$ 7.786,79
Sueldo Neto		\$ 31.632,64

“Costo Laboral”. Fuente: <https://jorgevega.com.ar/laboral/1150-empleados-de-comercio-10-octubre-acuerdo.html>

2) La adquisición de un software, que permita realizar un seguimiento de órdenes de compra, inventario, cobros, pagos, etc.

Existen en el mercado distintas opciones, algunos con costos elevados y otras más accesibles. De las cuales se van a proponer y desarrollar dos:

a) La que daría mayores resultados, según mi opinión (basada en que se trata de un software “enlatado” de vasta utilización en muchas empresas) sería implantar el sistema integrado de gestión “Punto de Venta” de Tango Nube, que cuenta con distintos módulos como el de Compras, Ventas, Stock y Tesorería. Este tipo de programa o software, funciona en la Nube y permite un acceso instantáneo en el momento que se desee o necesite.

El precio total a la fecha es de \$ **79.595** + IVA al año, posibilitando el acceso y operatividad a 5 personas o encargados de los distintos puestos de trabajo, que por el momento es lo que mejor respuesta y una buena y oportuna generación de información podría generar.

b) La segunda se trata y consiste en confeccionar planillas de cálculos (Excel, por ejemplo), las cuales se almacenarán en la nube, permitiendo la modificación y consulta en cualquier momento del día, desde donde se desee. Se pueden establecer contraseñas para los diferentes archivos que existan y así filtrar quiénes pueden verlos y/o modificarlos. Es una alternativa económica pero riesgosa, y al mismo tiempo no tan viable para dicho supermercado, ya que los movimientos de inventarios serían en grandes cantidades por la gran cantidad y diversidad de productos que actualmente hacen al giro del negocio.

El Software utilizado sería Office 365, cuyo costo por persona es \$ 321.80 (sin impuestos) al mes y se adquirirían 5 suscripciones, para: dueño, dos encargados generales, encargado de control de inventario y un vendedor. Así, el total mensual sería \$ **1.609** llegando a los \$ **19.308** anuales (valor recuperado de <https://products.office.com/es-AR/compare-all-microsoft-office-products?tab=2>).

La aplicación de dicho software no implicaría costo adicional ya que en dicho supermercado se cuentan con PCs actualmente para sus respectivas tareas.

Diferenciando estos dos tipos de programas o software, se puede decir, que claramente la opción ideal es el “Punto de Venta” de Tango Nube, ya que todos los módulos mencionados incluyen infinidad de opciones y permite minimizar los riesgos al máximo, ya que todo lo que se realice en él queda asentado, evitando que puedan ocurrir cosas como las mencionadas anteriormente al hablar de Office 365.

Para demostrar la conveniencia de la aplicación del software “Punto de Venta” de Tango Nube, sobre el software Office 365, se ampliarán algunas ventajas a tener en cuenta:

- Ventas en cuenta corriente o al contado;
- Ingreso, aprobación y facturación de pedidos;
- Impuestos internos, sobretasas y subtasas por artículos;
- Facturación electrónica; entre otras.

La implementación de este programa es una inversión importante, que en un futuro cercano brindara grandes satisfacciones y diferentes ahorros para la organización. Lo descripto anteriormente son algunas de las ventajas, mientras que la totalidad de las mismas se podrán observar en la página: <http://www.seincomp.com/tangopuntoventa.html>.

En tanto el software Office 365, tiene diferentes problemas en su actividad o accionar como, por ejemplo:

- Problemas de restricciones;
- Falta de espacio;
- Escasez de funciones; entre otras.

A pesar de que Tango Nube es más cara que la de Office 365, es la opción que se la recomienda por no representar un costo excesivo y difícil de afrontar para el supermercado (pudiéndose pagar en efectivo, en diferentes cuotas y con cheque) y por contar con muchos más beneficios para el mismo.

Para sintetizar lo desarrollado y mostrar la conveniencia y valioso de incurrir en estos costos adicionales que serán importantes para la empresa produciendo beneficios y ahorros para la misma, se mencionarán y recomendarán específicamente algunos aspectos importantes a tener en cuenta para la aplicación de los mismos:

- Incorporación de un nuevo empleado para una mejor organización y distribución de funciones, ya que esto llevara a un ahorro en los riesgos mencionados.
- Adquisición e implementación de un nuevo software para un mejor y correcto seguimiento de las diferentes actividades realizadas por la organización, ya que estos permitirán disminuir los riesgos al máximo.

Toda la información respecto al presupuesto referido al sistema Tango, se encuentra bien especificada y detallada en el Anexo IV mencionado al final de dicho trabajo, en el cual se

muestran los costos exactos a tener en cuenta para la aplicación de dichas recomendaciones. Mientras que, para el otro sistema desarrollado, ya fue especificado anteriormente los gastos totales a tener en cuenta para su implementación.

#### Beneficios generales:

Como conclusión a todo lo desarrollado en el trabajo y haciendo una breve redacción de los beneficios a obtener sobre la implementación de las recomendaciones a los diferentes riesgos encontrados, las nuevas tareas a realizar en los diferentes circuitos analizados y la posible contratación ya sea de un nuevo empleado y la implementación de un nuevo software, fueron pensadas, razonadas y proyectadas para un mejor y correcto control y funcionamiento de los circuitos observados y examinados, lo cual llevaría a cumplir los objetivos propuestos por el dueño de la empresa desde el primer día, ya que al tener cada empleado una actividad designada (una buena y correcta segregación de funciones) ya sea para la recepción de la mercadería, el control de la misma, el cargo al sistema de los diferentes productos, etcétera, se lograría poder cumplir con todas las tareas y metas en el tiempo que corresponde, definidas estas anteriormente por el propietario de la organización y así también hacer que dicho supermercado logre cumplir con los tres objetivos del control interno que son:

- Mayor eficacia y eficiencia de las operaciones;
- Producir información financiera fiable;
- Satisfacer las normas y leyes correspondientes.

#### **4.3.4) Respuesta de la empresa**

San Salvador de Jujuy, 13 de diciembre de 2018.

**C.P.N. AGUSTÍN NICOLÁS LEMBO**

De mi consideración:

La presente tiene como objetivos, en primer lugar, agradecer el trabajo realizado por Ud. en mi negocio, que como sabrá y habrá podido constatar, responde a una iniciativa y emprendimiento de índole familiar.

En segundo término, pero sin que ello signifique de menor importancia, hacerle conocer que hemos leído atentamente todas y cada una de las propuestas que efectuó, vinculadas a las debilidades detectadas, los riesgos que ellas implican y, sobre todo, las propuestas que realizara a fin de mejorar y hacer más eficientes los procesos administrativos necesarios para lograr un mayor y mejor control de las operaciones comerciales cotidianas de este emprendimiento.

En relación a ello, debo reconocer que tal como informa en varias oportunidades, necesariamente debo tomar medidas que prosigan ese fin.

Asimismo, entender, comprender y aceptar que la incorporación de personal destinado y dedicado exclusivamente al control, puede generar o significar un beneficio mayor que el costo monetario que ello implique.

Como oportunamente me informara, amén de otras recomendaciones que agradezco y se intentarán concretar, su trabajo se enfocó principalmente en el relevamiento, análisis y evaluación de los circuitos “Compras-Cuentas por Pagar” y de “Inventarios”.

Analizados los puntos referentes a debilidades y riesgos, entiendo oportuno y necesario poner en su conocimiento las decisiones que he tomado a fin de ir implantando en forma progresiva, las propuestas superadoras que Ud. realizara, fijando para ello un plazo no mayor a 4 meses.

A tal fin, respetando su sugerencia y previo a la incorporación de nuevo personal, la primera medida a concretar está relacionada a la estricta y clara división de funciones y responsabilidades de los empleados que actualmente prestan servicios en este emprendimiento.

En forma concomitante, dispondré la inmediata y obligatoria utilización de comprobantes internos que faciliten el registro de las compras, pagos y control de saldos adeudados, como

también, en breve, incorporar un empleado que tenga como única función el registro, control y seguimiento de stocks de mercaderías.

Si bien todas sus recomendaciones son tenidas en cuenta, pues claramente cada una contribuye al mejor desenvolvimiento de las operaciones normales de la empresa, las mismas irán poniéndose en práctica, tal como le expresara, de forma progresiva, pero sin pausas.

Por ello le iré informando de cada avance en la implantación de todos los procedimientos recomendados, como también si se presentan inconvenientes o situaciones que no hayan sido contempladas.

Reiterando mi agradecimiento por el tiempo y la dedicación puestos en su trabajo, hago propicia la oportunidad para saludarlo muy atentamente.

## **Conclusión**

Al inicio de este trabajo se planteó como objetivo analizar los procesos vinculados al control interno de “Supermercado Los Perales”, con el fin de detectar fallas y sugerir mejoras.

Puntualmente los circuitos analizados son:

- Compras / Cuentas a pagar
- Stock de Inventarios,

En primer lugar, se definió el marco teórico, el que puede definirse como el conjunto de ideas, procedimientos y teorías que utiliza el investigador para llevar adelante su tarea. También es el que define parámetros con los cuales llevar adelante su investigación.

Así, se eligió la metodología a utilizar e interiorizarse en la actividad de la empresa para poder traducir una realidad en propuestas viables que puedan significar un beneficio para la organización.

Dicho esto, y para destacar como un ítem sobresaliente en la operatoria normal de la empresa, es el marcado informalismo que acompaña a prácticamente todas las actividades de la misma. Es verdad que puede aceptarse que ese concepto sea propio o característico de empresas familiares como la que nos ocupa.

Oportuno es señalar, que el informalismo atenta contra muchos conceptos necesarios de cuidar y llevar a la práctica, pero en especial, al control interno, no sólo por el hecho que ningún circuito administrativo está definido en manuales de misiones y funciones, por ejemplo, sino también por la falta de documentación que respalde operaciones normales, cotidianas y diarias vinculadas a los movimientos de los bienes que definen el objetivo principal de la empresa: su comercialización.

Es por ello que, tras un análisis de las fallas que pudieron ser detectadas, se propusieron mejoras sencillas, tales como definir funciones en determinados procesos que no significarían un incremento de costos (ejemplo: al recibir mercaderías, que inmediatamente se incorpore al stock y que se registre el pago para evitar una confusión con el saldo final del día).

Son acciones fácilmente realizables y que reducirían la probabilidad de ocurrencia de riesgos.

Otras acciones propuestas involucran utilización de documentación, como por ejemplo un cuaderno de operaciones (permitiría conocer la cantidad de compras realizadas durante el día como los proveedores vinculados a las mismas, a quiénes se pagó, cuánto se pagó, etc.)

Finalmente, se considera necesaria la contratación de al menos un empleado, destinado pura y específicamente a tareas administrativas (puede parecer menor, pero dicha actividad es imprescindible en cualquier actividad económica). Se señala que el costo de incorporar recurso humano sería absorbido por el beneficio que acarrearía el tener un mayor y mejor control del movimiento de los bienes comercializables, los saldos adeudados, los pagos realizados, la actualización y control de stocks, entre otros.

No puede soslayarse la importancia de contar con una adecuada herramienta informática a fin de contar con un Sistema Integral de Gestión.

Esto le permitiría a la empresa observar, seguir, dimensionar, control y decidir, no sólo en lo que se relaciona a los circuitos bajo análisis (“Compras-Cuentas por Pagar” y “Stock-Inventarios”), sino también a todos los demás circuitos existentes en su operación normal y habitual.

En el contexto y escenario actuales, puede aseverarse que la información con la que hoy cuenta el propietario, no sólo es difícil de obtener (me remito a las observaciones realizadas), sino que principalmente al ser incompleta en la mayoría de los casos, no es confiable ni segura.

Obtener mejor información sería útil para, por ejemplo, contar con ratios rotación de mercaderías, índices de utilidad (a fin de enfocarse en aquellos productos que más ganancias generan), comparar precios entre proveedores y cotejar con los que trabaja la competencia, etc.

Sin dudas que el costo de implantar un sistema de estas características, como se señalara, sería absorbido rápidamente por el hecho de contar con mejor información para decidir mejor y más oportunamente

A modo de conclusión, se señala que “Supermercado Los Perales” tiene mucho para mejorar.

Si bien su situación actual puede considerarse como no grave, sí debe actuarse lo más rápidamente posible en todo lo que se informó en los puntos anteriores.

Sostener en el tiempo este escenario endeble y sobre todo caracterizado por la alta informalidad, seguramente generará situaciones donde el propietario tomará decisiones

principalmente por instinto, y que seguramente, al no hacerlo en base a información confiable, generará perjuicios económicos.

Ello puede en gran medida neutralizarse y mejorar la perspectiva futura, si se da la relevancia e importancia que tiene el concepto de “CONTROL INTERNO”.

## Bibliografía

### Libros

- Coopers & Lybrand (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Estupiñán, R. G. (2006). *Control Interno y Fraudes*. Colombia: Editorial Eoe Ediciones.
- Lattuca, A. J. (2014). *Auditoría, Conceptos y Métodos*. Rosario: Editorial Foja Cero.
- Lattuca, A. J., Cayetano, A. M. (2004). *Informe Área Auditoría N°5, Manual de Auditoría*. Buenos Aires: Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.
- Moeller, R. R. (2007). *COSO Enterprise Risk Management*. Nueva Jersey: Editorial Wiley.
- Pungitore, J. L. (2007). *Sistemas Administrativos y Control Interno*. Buenos Aires: Editorial Osmar D. Buyatti.
- Santillana, J. R. (2013). *Auditoría Interna*. México: Editorial Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Scragliari, A. E., Giambone, S. B. (2003). *Auditoría, Un Marco Conceptual Actual*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- Slosse, C. A. (2013). *Contabilidad VIII Auditoría*. La Plata: Editorial Universidad Nacional de La Plata.
- Whittington O. R. y Pany K. (2005). *Principios de Auditoría (14° Ed)*. México: McGraw – Hill Interamericana.

### Contenido Web

- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, recuperado de: <http://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/wp-content/uploads/2014/12/COSO-2013.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México. “Resumen COSO”, recuperado el 07/10/2016 de: <http://www.ci.inegi.org.mx/docs/Informe%20COSO%20Resumen.pdf>
- Malica, D. O., Abdelnur, G. (2013). *Trabajo de Investigación “El Sistema de Control Interno y su importancia en Auditoría*. Recuperado el 07/10/2016 de: [http://www.facpce.org.ar:8080/iponline/wp-content/uploads/2013/05/control\\_interno\\_importancia\\_auditoria.pdf](http://www.facpce.org.ar:8080/iponline/wp-content/uploads/2013/05/control_interno_importancia_auditoria.pdf)

- <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/sistemas-de-informacion-II/documentos/cursog.pdf>
- <https://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

## Anexos

### Anexo I

#### **Cuestionario de preguntas abiertas y cerradas al dueño del supermercado:**

**1.** Descripción de la actividad principal de la empresa

La actividad principal de la empresa es la venta de bienes de consumo.

**2.** Breve reseña de la empresa

Supermercado Los Perales es un emprendimiento familiar, que inicia sus actividades en 2017. Es una empresa familiar.

**3.** Localización, ubicación geográfica

Ubicada en la ciudad de San Salvador de Jujuy, en la zona del barrio Los Perales en un lugar estratégico que es la principal avenida del barrio.

**4.** Estructura organizativa: Integrantes – Áreas o Departamentos –

Es una Sociedad Unipersonal. Está integrada por el dueño, un encargado general, un contador, el abogado de la empresa, y los empleados que se dedica cada uno a su actividad (cajero, repositor, panadero, carnicero, etc.).

**5.** ¿Cantidad de empleados?

Posee 13 empleados.

**6.** Tipo societaria

Sociedad Unipersonal

**7.** Competencia

La competencia es mucha, ya que en el mismo barrio se encuentran diferentes locales que venden bienes de consumos y también está posicionado una de las grandes marcas de supermercado de la provincia.

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

Mantiene los clientes desde el día en que abrió. La atención hacia los clientes es muy buena. Tiene precios y promociones muy buenas.

9. ¿Cuenta con un sistema de software o alguna herramienta informática?

Cuenta con una herramienta informática muy limitada y básica para lo que necesita el supermercado.

## Anexo II

### **Cuestionario de preguntas abiertas y cerradas al encargado general (compras, pagos):**

¿Quién le informa de la necesidad de comprar?

El encargado de reposición, el cual realiza el detalle de la mercadería faltante en las góndolas.

¿Pide cotizaciones a más de un proveedor?

Sí, siempre se consulta por los precios y si tienen promociones u ofertas.

¿Hay algún régimen de autorización por montos?

No por el monto, sino por la situación del mes y se eligen prioridades. Por lo general se trata de tener una línea constante del volumen de compras.

¿Qué condiciones de pago maneja (efectivo, cheque, transferencia, crédito, fondo fijo para compras pequeñas)?

Efectivo y cheque de pago diferido

¿Emite orden de compra para enviar al proveedor seleccionado?

Solemos hacer una lista de los productos faltantes, y cuando el preventista viene a consultar le entregamos la lista de dichos productos.

¿Tienen un sistema para registrar las compras? En caso de que no, ¿lleva alguna planilla de seguimiento de las mismas?

No, solo utilizamos el programa de Excel con unas planillas creadas por nosotros mismos.

¿Registra contablemente las compras?

El dueño se encarga de hacerlo a diario.

La entrega, ¿es a domicilio o buscan los materiales?

Siempre lo entregan en el supermercado

Al momento de la recepción, ¿realizan un importante control de los productos recibidos en cantidad y calidad?

Sí, siempre que llega mercadería se controla de que la cantidad sea la correcta. Mientras que en calidad es difícil de corroborar eso, cuando se abren las cajas y se carga la mercadería en las góndolas, se controla de que los productos estén bien, y si alguno llega en mal estado se lo separa para realizar el cambio con el preventista.

¿Quién factura?

Casi siempre el dueño, salvo los días que no está me encargo yo.

¿Los cheques, llevan doble firma?

No, llevan sólo la del dueño.

¿Cuándo y quién efectúa las compras?

Por lo general se realizan en la mañana, las efectúa el encargado general.

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

No están escritos, por lo general se realizan una vez a la semana aproximadamente con cada proveedor, salvo que haga falta alguna otra cosa se vuelve a comunicar con algún proveedor específico.

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

No se realiza.

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

Siempre se analizan los precios, por lo cual siempre se elige el de la mejor propuesta, también se consideran las formas de pago y los plazos en los que pueden entregar la mercadería.

¿Quién emite los pagos?

Suele ser por la mañana o hay algunos proveedores que pasan a cobrar por la tarde, y efectúa los pagos el dueño quien es el que firma los cheques y cuando se trata de grandes pagos o el encargado general cuando son pagos más chicos.

### Anexo III

#### **Entrevista realizada al dueño:**

Es realizada para tener un panorama general de cómo se manejan en ciertos aspectos.

¿Existen normas escritas referidas al proceso de compras?

¿Se solicitan cotizaciones de precios a los proveedores?

En caso afirmativo, ¿se formulan y reciben por escrito?

¿Se preparan órdenes de compra?

¿Hay alguien específico que se encargue de la recepción de la mercadería?

¿Se controla la calidad y cantidad de la mercadería recibida?

¿Están las devoluciones a proveedores autorizadas por cualquier motivo?

¿Queda constancia de la entrega de los bienes devueltos a dichos proveedores?

¿Hay algún encargado específico de recibir las facturas para realizar los pagos?

¿Se revisan cálculos y sumas en las facturas?

¿Se controla la corrección del cargo en su caso, de IVA?

¿Se llevan fichas individuales de proveedores?

¿Existe una persona encargada de lo atinente a obligaciones fiscales?

¿Existen medidas de seguridad relativas a incendios, protección contra robo, etc.?

¿Se identifican materiales obsoletos o vencidos?

## Anexo IV

Presupuesto de "Punto de Venta" de Tango Nube

Corporación Zeus S.A.  
 Justo J. Urquiza 1218, Córdoba  
 0810-288-0117 / (0351)5890157  
 www.corporacionzeus.com  
 info@corporacionzeus.com  
 facebook/CorporacionZeus

CENTRO DE VENTAS Y SERVICIOS

**PRESUPUESTO N° PTO00000047**Fecha emisión: **12-12-2018** | Válido hasta: **31-12-2018**Estimado/a: **Agustín Lembo**

Antes que nada te agradecemos por contactarnos e interesarte por nuestro producto. A continuación, el detalle de presupuesto que nos solicitaste:

PRODUCTO

Punto de Venta VE+POS+TE+CO Multi Spts Plus

Código: RTAPRTC PB2 05PS

Cantidad: 1,00 UND

Precio: \$ 79.595,00

Subtotal: \$ 79.595,00

Descuento: \$ 0,00 ( %)

**Total: \$ 79.595,00**ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO

Línea: Plus | Tipo: Multiusuario | Terminales: 5

Módulos: Ventas, Stock, Compras, Tesorería

Aplicaciones nexa **incluidas sin cargo**: Fichadas, Reportes, Notificaciones, Backup, Update, Clientes, Tiendas, Cobranzas

Observación:

**TOTAL DEL PRESUPUESTO: \$ 79.595,00**

FORMA DE PAGO: 04 a 12 cuotas - Int. 1.5 Directo (Cheques Diferidos)

ACLARACION: Los precios, subtotales y totales NO incluyen IVA 21%. Las formas de pago "cuotas sin interés" es el 20% del total (primera cuota) de contado (cheque al día, efectivo, transferencia bancaria) y el saldo en cheques diferidos (segunda cuota en adelante) cada 30 días.