

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Trabajo Final de Graduación

Carrera: Contador Público

“ANÁLISIS Y PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA
OPTIMIZACIÓN DEL CIRCUITO ADMINISTRATIVO. CASO: ESTACIÓN DE
SERVICIOS “TRES CERROS”, (Razón Social DRISALDI ANA MARÍA)”

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

Alumno CANEVAROLO CYNTHIA VANINA

Legajo VCPB18334

DNI 30734831

AÑO 2020

Tutor RUIZ IGNACIO

Resumen

La siguiente presentación es un trabajo de Aplicación Profesional en el cual se realizó un análisis del sector compras – obligaciones a pagar de la Estación de Servicio objeto de estudio. El mismo fue llevado a cabo a través de métodos como entrevistas, observaciones directas de documentación y observación de los procedimientos actualmente aplicados. Analizada la información recabada se hicieron evidentes fallas en las operaciones que atentan contra el óptimo desarrollo del circuito administrativo. A raíz de la situación planteada anteriormente se propuso realizar una carta a la gerencia referenciando las debilidades encontradas con sus respectivas consecuencias en la empresa, y con una propuesta de mejora para las mismas para optimizar los resultados del área.

Palabras Clave: Control Interno, Circuito Administrativo, Compras – Cuentas a pagar, Informe COSO, Carta de Recomendaciones.

Abstrac

The following presentation is a Professional Application work in which an analysis of the purchasing sector - obligations to be paid of the Service Station under study was carried out. It was carried out through methods such as interviews, direct documentation observations and observation of the procedures currently applied. Analyzed the information collected, there were obvious failures in the operations that undermine the optimal development of the administrative circuit. Following the situation outlined above, it was proposed to write a letter to management referring to the weaknesses found with their respective consequences in the company, and with a proposal for improvement for them to optimize the results of the area.

Keywords: Internal Control, Administrative Circuit, Purchases - Accounts payable, COSO Report, Letter of Recommendation.

Índice

Capítulo 1 Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
Capítulo 2 Marco Teórico.....	4
Sistema.....	5
Control.....	5
Elementos del Control.....	5
Control Interno.....	6
Componentes del Control Interno.....	6
Relación entre los Objetivos y componentes.....	8
Normas Generales y Normas Particulares.....	9
Normas generales.....	10
Normas Particulares.....	10
Compras.....	10
Cuentas a pagar.....	11
Carta de Recomendaciones.....	11
Capítulo 3 Metodología para el Diagnóstico.....	12
Cuadro relación objetivos, metodología, técnicas, e instrumentos.....	12
Capítulo 4 Diagnóstico.....	14
Misión.....	16
Visión.....	16
Organigrama.....	16
Proceso de Compras.....	18

Oficina Río Gallegos.....	18
Estación de Servicios.....	19
Proceso de Cuenta a Pagar.....	20
Oficina Río Gallegos.....	20
Estación de Servicios.....	22
Capítulo 5 Conclusiones Diagnosticas.....	23
Oficina Río Gallegos.....	23
Estación de Servicios.....	24
Cursograma Actual.....	27
FODA.....	28
Análisis PORTER.....	29
Análisis PESTEL.....	31
Evaluación de los Componentes del Control Interno.....	33
Carta de Recomendaciones.....	36
Cursograma con propuestas.....	41
Diagrama de Gantt.....	42
Conclusiones.....	43
Futuras Líneas de Investigación.....	44
Referencias.....	46
Anexos.....	47
Anexo 1 – Entrevista.....	47
Anexo 2 – Cuestionario.....	49
Anexo 3 – Resumen Proveedor.....	50
Anexo 4 – Orden de Pago.....	51
Anexo 5 – Valores en Cartera Estación.....	52

Anexo 6 – Valores en Cartes Oficina Río Gallegos.....	53
Anexo 7 – Listado Chequera.....	54

Introducción

El desarrollo del presente trabajo de aplicación profesional (PAP) se llevará a cabo en la Estación de Servicios Tres Cerros ubicada a km de varias localidades, y a más de 400 km de Río Gallegos donde se encuentra la oficina de administración central. Frente a esta distancia y a otros factores se presenta la necesidad de realizar una valoración del sistema de control interno de la empresa.

Cuando hablamos de control interno hacemos referencia a un medio a través del cual la empresa se dirige hacia sus objetivos y es aquí donde reside la importancia del tema a tratar.

El horizonte temporal en el cual se llevará adelante el presente TFG será el último trimestre del año 2019.

El trabajo se basará en un sector del circuito administrativo como lo son compras y cuentas a pagar. Se comenzará con el análisis de los procedimientos actuales llevado a cabo por la organización, por medios de entrevistas y de observaciones directas de la documentación se recopilará información del área en estudio. Una vez obtenida toda la información necesaria para el análisis se considerarán las consecuencias de las deficiencias encontradas, y una vez conformado el diagnóstico, se brindarán herramientas para su mejoramiento a través de una carta de recomendaciones.

Justificación

El presente TFG tiene como objeto realizar el análisis del sistema de Control Interno para la empresa “Estación de servicios Tres Cerros”, cuya razón social es Drisaldi Ana María, para luego elevar propuestas para su mejora.

La Estación de Servicios “Tres Cerros”, presenta en el circuito administrativo dificultades relacionadas al área de compras y cuentas a pagar dadas por diferentes factores.

La estación se encuentra ubicada a 491 km de la ciudad de Río Gallegos, donde se encuentra la oficina administrativa principal de la empresa, este es el principal inconveniente que se presenta para el óptimo desarrollo del área en estudio, la distancia, lo cual dificulta la transmisión de información determinando que no sea confiable, oportuna y obstaculizando así la toma de decisiones.

Estamos frente a una empresa que realiza actividades relacionadas en lugares físicamente separados por kilómetros de distancia, en las cuales influyen factores internos como el personal, la no correcta delimitación de tareas, la falta de separación de funciones y falta de políticas claras de trabajo por parte de la gerencia; y externos como el servicio de internet y Software para el desarrollo del sector.

Ante este resumen de problemáticas planteadas es sumamente necesario contar con un sistema de control interno, proceso necesario para poder llevar adelante un correcto sistema de administración, para poder disponer de la información oportuna y veraz para la toma de decisiones y así lograr los objetivos propuestos por la gerencia de la empresa con el menor riesgo y evitando pérdidas económicas.

Objetivos

Objetivo General

Llevar a cabo el diseño de un Sistema de Control Interno en las áreas compras - cuentas a pagar, con el objetivo de optimizar parte del circuito administrativo para obtener mejores beneficios, evitar pérdidas económicas y lograr información contable razonable y confiable para la toma de decisiones.

Objetivos Específicos

- Evaluar los procedimientos actuales llevados a cabo por la empresa en los procesos de compras- cuentas a pagar.
- Identificar los sectores donde se haga visible la falta de control.
- Analizar las consecuencias de las posibles desviaciones.
- Elevar a la empresa propuestas para mejorar el funcionamiento en el área.

Marco Teórico

1. Sistema

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados, posee tres propiedades:

1. El comportamiento de cada parte del conjunto tiene efecto sobre el comportamiento del conjunto como un todo.
2. El comportamiento de cada parte y el modo en que afectan el todo dependen de las propiedades y el comportamiento de por lo menos alguna parte del conjunto.
3. Todo posible subgrupo de elementos del conjunto tiene las dos primeras propiedades. Cada uno tiene un efecto, y ninguno puede tener un efecto independiente sobre el todo. (Antonio j. Lattuca y Cayetano A. Mora, 2005, p.37, 38).

Una organización es un sistema por ser un conjunto de elementos interrelacionados, todas las áreas de la empresa se relacionan entre sí, con el fin de llevar a cabo objetivos particulares de cada una y por consecuencia a los generales de la empresa.

El manejo de las organizaciones se efectúa mediante la ejecución de la administración, es la que dirige hacia la consecución de los objetivos. La administración es un proceso que se desarrolla mediante cuatro funciones: planear, organizar, controlar y comunicar.

El control es la función de análisis en el presente trabajo, su implementación es necesaria para corregir desvíos que puedan entorpecer el cumplimiento de los objetivos planificados por la gerencia de la empresa. Pero a la vez como estos controles dependen de variables como las decisiones de una persona, complot de dos o más empleados, cambios del entorno y de la asignación correcta de los recursos es que sólo nos brinda un nivel de certeza razonable y no de exactitud.

1.1. Control

El control se define de la siguiente manera, “el proceso de ejercitar una influencia directiva o restrictiva sobre las actividades de un objeto, organismo o sistema” (Lattuca y Mora, 2005, p.39).

Si hablamos de influencia directiva hacemos referencia a un tipo de control que dirige las actividades hacia la consecución de objetivos predefinidos, en cambio al hablar de influencia restrictiva se busca lo opuesto, realizar actividades de control para evitar resultados y acontecimientos no deseados.

1.1.1. Elementos del control.

Los cuatro elementos básicos del control son:

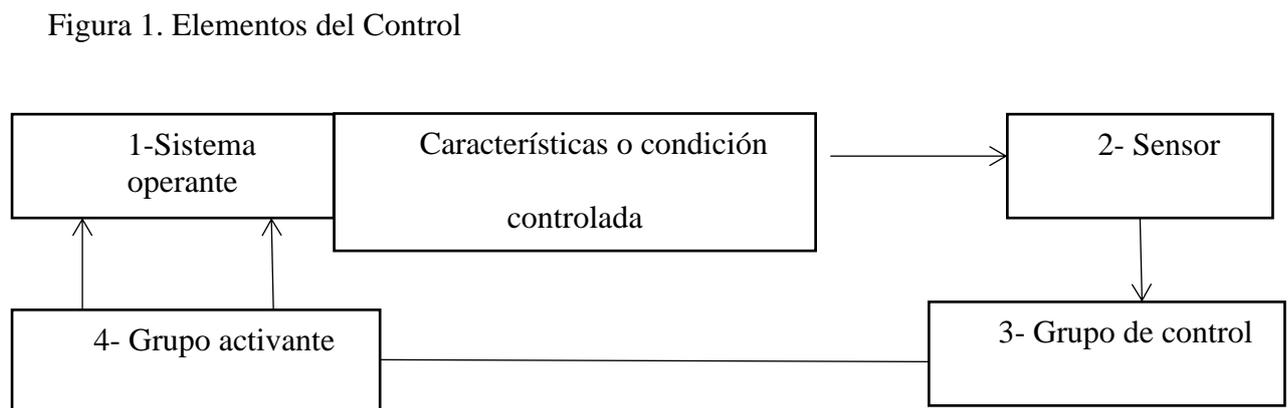


Figura 1. A. LATTUCA y C. MORA, manual de auditoría- año 2005- 10ª Edición, p. 40.

- 1- Característica del sistema operante: condición o actividad del sistema que deberá ser medida.
- 2- Sensor: método para medir las características.
- 3- Grupo de control: equipo que compara datos medidos con el rendimiento planeado, determina la necesidad de corrección e informa desvíos.
- 4- Grupo activante: produce cambios en el sistema operante.

1.2. Control Interno.

Se define de la siguiente manera, “Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad , diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías” (Coopers y Lybrand, 1997, p.16)

- Eficiencia y eficacia de las operaciones: refiere a los distintos objetivos, incluidos los de rendimiento y rentabilidad y la salvaguarda de los recursos.
- Fiabilidad de la información financiera: elaboración y divulgación de los estados financieros confiables que reflejen claridad e integridad.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables: refiere al marco legal, normas y reglamentos a los que se encuentra sujeta la empresa.

El control interno es un proceso que guía a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos, con las menores pérdidas posibles. Es un medio, no un fin en sí mismo, es una herramienta.

Como mencionamos este proceso puede verse afectado por ciertas limitaciones, principalmente porque es llevado a cabo por personas que son las responsables de su correcta ejecución en todos los niveles que la institución. Debe existir buena comunicación en cada nivel y entre los distintos niveles, delimitar las tareas y responsabilidades de manera adecuada.

1.2.1. Componentes.

El control interno consta de 5 componentes relacionados entre sí, los mismos son:

- Entorno de control: el núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja. Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.

- Evaluación de los riesgos: la entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos, integrados a las actividades de venta, producción, comercialización, finanzas, etc., para que la organización funcione de manera coordinada. Igualmente, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.
- Actividades de control: deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen con respecto a la consecución de los objetivos de la entidad.
- Información y comunicación: las mencionadas actividades están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Estos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar, y controlar sus operaciones.
- Supervisión: todo proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De esta forma, el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias. (Coopers y Lybrand, 1997, p.20)

Figura 2. Componentes del Control Interno



Figura 2. El *entorno de control* aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control. Sirve como base de los otros componentes. Dentro de este entorno, los directivos

evalúan los riesgos relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos. Las *actividades de control* se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices de la dirección para hacer frente a dichos riesgos. Mientras tanto, la *información* relevante se capta y se comunica por toda la organización. Todo este proceso es *supervisado* y modificado según las circunstancias. Cooperr y Lybrand - Los nuevos conceptos del control interno (informe COSO) - año 1997- p. 21.

1.2.2. Relación entre los objetivos y los componentes.

Según lo expresado por Coopers & Lybrand (1997), “existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos”.

Figura 3. Relación entre componentes y objetivos



Figura 3. Coopers y Lybrand - Los nuevos conceptos del control interno (informe COSO) - año 1997- p. 23.

El cuadro expresa la relación de los componentes y las categorías de los objetivos, vemos como se entrecruzan. Cada componente tiene incidencia y se aplican a todas las categorías de los objetivos, por lo tanto, el control interno refleja su importancia en cada nivel de la empresa y en su conjunto.

Principalmente para saber si un control interno se desarrolla de manera eficaz, debemos corroborar que los componentes están presentes dentro de la organización y que funcionen de manera eficaz.

Según José L. Pungitore (2013), uno de los objetivos del informe COSO es “obtener efectividad, eficiencia, seguridad, legitimidad con relación a las operaciones de la organización, y la emisión de la información contable/financiera” (p.31).

Pretende prevenir y evitar situaciones anómalas contribuyendo al mejoramiento de los procedimientos administrativos.

2. Normas Generales y Normas Particulares

El perfil administrativo estará dado por las normas y procedimientos que se hayan definido, su estructura organizativa y la calidad de los sistemas administrativos y de

información que operen. Dentro de las Normas a tener en cuenta para la implementación de un adecuado sistema de control interno, se puede diferenciar entre las de carácter general (común a todas las áreas de la organización) y las propias del área que se pretende a analizar.

(José L. Pungitore,2007, p.42)

2.1. Normas Generales

- Formación de un “ambiente de Control”
- Evitar zonas de disputas, definición de estructura y áreas de autoridad
- Formalización de operaciones por escrito
- Niveles de autorización, autorización de operaciones
- Separación de funciones
- Pre numeración y control de formularios utilizados
- Revalorización de la función archivo
- Rotación de personal de áreas sensibles
- Registros claros, adecuados y al día

2.2. Normas Particulares

2.2.1. Compras:

La función de compras consiste en la adquisición de los recursos materiales necesarios para el normal funcionamiento de la empresa. Con el fin de obtener un adecuado control en un área sensible como es la de compras, debemos separar las siguientes funciones:

- Recepción, control de calidad y almacenamiento de la mercadería
- Control y aprobación de las facturas de proveedores
- Pagos a proveedores
- Registración contable de las operaciones de compras y pagos.

2.2.2. Cuentas a pagar:

La función pagos consiste en la cancelación de las obligaciones contraídas originadas con motivos de compras, de servicios recibidos, de sueldos del personal. En el presente trabajo se hará énfasis en los pagos por compras de mercadería. Para lograr un apropiado control se deben segregar las siguientes funciones:

- Pagos
- Compras y relaciones con proveedores
- Recepción, control y almacenamiento de la mercadería
- Control de facturas de proveedores y autorización de los pagos
- Emisión de órdenes de pago
- Emisión de cheques

Carta de recomendaciones

La carta de recomendaciones es un informe que se eleva a la empresa a los fines de que cuente con una constancia escrita de las debilidades que se encontraron a través del estudio realizado, las mismas son notificadas en tal escrito para que la empresa lleve adelante acciones para solucionarlas.

La carta debe contener la descripción de las fallas de control interno encontradas, las consecuencias aparejadas y las recomendaciones para su solución.

(O. Ray Whittington y Kurt Pany, 2005, p.237).

Metodología para diagnóstico

Para la realización del diagnóstico de la empresa objeto de estudio del presente TFG se aplicarán metodologías cualitativas, basadas en el comportamiento y desempeño de la organización:

- Observación directa: Consiste en observar las áreas de interés en el funcionamiento normal de la empresa, recabar información para su posterior análisis.
- Narración y descripción detallada: Consiste en describir las actividades y procedimientos llevados a cabo por el personal de la empresa en las distintas áreas.
- Análisis de documentación: Consiste en la selección, observación y análisis de documentos relevantes de las áreas de interés.
- Entrevistas: Consiste en llevar adelante una conversación entre dos personas, en el marco de preguntas y respuestas con el fin de obtener información. (Anexo 1)

Objetivos, metodología, técnicas e instrumentos.

Objetivos Específicos	Metodología	Técnicas	Instrumentos
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los procedimientos actuales llevados a cabo por la empresa, en los procesos de compras- pagos. 	-Cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> -Entrevista -Observación directa 	<ul style="list-style-type: none"> -Fichas Entrevistas (Anexo 1) -Cuestionarios -Visitas empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los sectores donde se haga visible la falta de control. DESVIOS debilidades del control interno. 	-Cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> -Narración y descripción detallada -Observación directa 	<ul style="list-style-type: none"> -Fichas (Anexo 1 y 2) -Cursogramas

<ul style="list-style-type: none"> Analizar las consecuencias de las posibles desviaciones. 	-Cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis de documentación -Cuestionarios 	<ul style="list-style-type: none"> -Fichas Cuestionario (Anexo 2) -Visitas -Cursogramas
<ul style="list-style-type: none"> Elevar a la gerencia de la empresa propuestas para mejorar el funcionamiento en el área. 	-Descriptiva	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis bibliográfico -Análisis documental. 	<ul style="list-style-type: none"> -Grilla de análisis y cuestionario -Cursogramas -Fichas

Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico

Estación de Servicios “Tres Cerros”, se encuentra ubicada en la provincia de Santa Cruz en un paraje en la Ruta Nacional N°3 km 2114, que lleva el nombre de Tres Cerros a 457 Km de la ciudad capital Río Gallegos. La ciudad más cercana se encuentra a más de 100 km, Caleta Oliva (209 km), Puerto Deseado (244 km), Puerto San Julián (140 km).

Ésta es una empresa familiar que fue iniciada por los padres de quien hoy la lleva adelante en el año 1990, cuando las condiciones eran sumamente diferentes a las actuales, sólo contaban con una oficina con habitación y el surtidor.

La principal actividad de la empresa es el expendido de combustibles YPF, con anexo servicompras, actividades que se complementan con un hotel con 42 habitaciones y capacidad para 120 personas, y un restaurant que realiza aparte de la atención tradicional a las personas alojadas, brinda un servicio de viandas y catering. Los servicios prestados por la empresa son dirigidos a público en general y a empresas de explotación minera y petrolera que desarrollan sus actividades en la zona.

La estación de servicios posee la siguiente distribución:

Figura 5. Croquis Edificio.

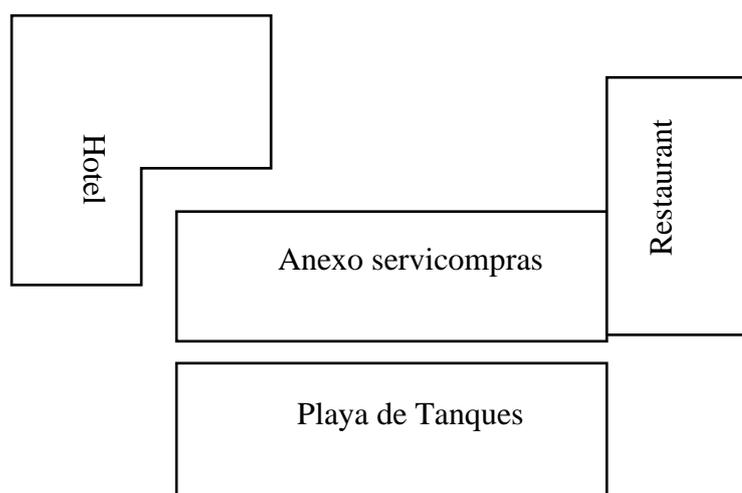


Figura 5. Fuente elaboración propia.

El personal que posee la estación suma una totalidad de 38 empleados, los cuales se dividen en las áreas de:

- Gerente de la Estación de Servicio,
- 2 personas en Administración en la Estación,
- 3 ó 4 playeros dependiendo si es temporada alta, ellos manejan caja, encargados del expendido de combustible y el cobro.
- 3 ó 4 personas en atención al público en el servicompras, también con manejo de caja.
La cantidad de personas también según la temporada,
- 1 persona en la cocina chica del servicompras,
- 2 mozos atención al público en el restaurante,
- 4 personas en la cocina del restaurante,
- 4 mucamas en el Hotel que también desarrollan tareas de limpieza en la estación,
- 1 persona en depósito, encargada de un control de stock y determinación de faltantes.

Todo el personal posee un régimen de turnos rotativos, con francos de 24x6 (24 trabajados por 6 de descanso), el personal también pernocta en el hotel.

La estación está a cargo de un gerente con disposición full time, el cual también se aloja en la instalación. Además, cuenta con una persona encargada de la administración allí.

En la oficina administrativa de Río Gallegos cuentan con un gerente general, quien es el encargado principal de la empresa; un ayudante administrativo y un cadete.

El dueño de la empresa generalmente se encuentra en la ciudad de Río Gallegos, y viaja a la estación aproximadamente cada tres meses para trabajar unos días allí.

MISION

Trabajar día a día para ofrecer a nuestros clientes los mejores y variados servicios, con excelencia, calidad, responsabilidad y confianza.

VISION

Ser la Estación de Servicios líder en satisfacer las necesidades de los viajeros que circulan por nuestras rutas.

Organigrama

Figura 6. Organigrama

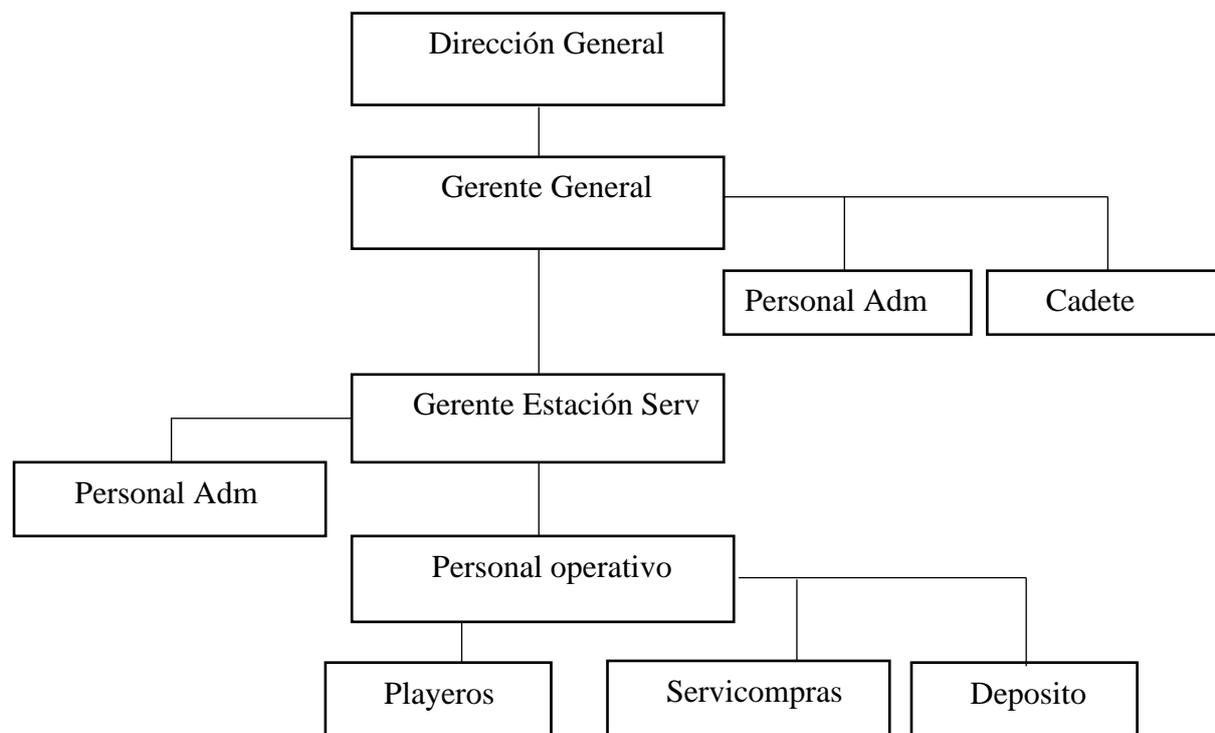


Figura 6. Fuente elaboración propia.

La empresa utiliza un software llamado FOCA^R, suite DEBO^R, es un sistema de puntos de ventas y de manejo de sucursales, DEBO^R replica la estructura de la empresa trabajando en

cada sucursal en forma independiente, pero a la vez sincronizado, administrando el flujo de datos desde y hacia las sucursales. (<http://www.focasoftware.com/suite-debo/suite-debo>)

DEBO Head Office (en adelante DHO) es un software multiempresa que relaciona una administración central con cada una de sus sucursales DEBO Back Office (en adelante DBO), gestiona la información entre sus sucursales y casa central. Por ejemplo, una factura de proveedores ingresada en DBO, puede ser pagada desde el DHO en la administración central.

El software está integrado por los siguientes módulos:

- Clientes
- Proveedores
- Bancos
- Valores en cartera
- Contabilidad

Cada usuario del sistema posee usuario y clave, las cuales son personales. Desde el playero para emitir la factura, pasando por la persona encargada de la recepción de la mercadería y carga en el sistema de la factura y quien paga a los proveedores, poseen una. Todos los comprobantes generados son emitidos con el nombre del usuario que los generó, ya sea un comprobante de venta, de cobro, una factura de un proveedor ingresada en el sistema, todos poseen el dato de la persona que utiliza el sistema.

El DBO se encuentra en la Estación de Servicios y el DHO en Río Gallegos, la información viaja en la red. En la estación poseen un servicio de internet satelital, lo cual a veces dificulta la correcta transmisión de información, muchas veces allí se ingresa una factura de proveedor y en la oficina central en Río Gallegos no pueden verla de inmediato, ante esta situación muchas veces el software ofrece el servicio de asistencia en el cual ellos puede agilizarlo. Esto es productivo en muchas oportunidades y en otra no, ya que por

ejemplo antes la anulación de un comprobante se debe solicitar este servicio, hay tareas que la empresa no puede realizar por sí solos en el software.

La estación posee diferentes clientes, tienen público en general que consume los diferentes servicios, pero también clientes que poseen cuenta corriente como ser de combustible las empresas de transporte; tienen como clientes fijos allí con contrato por los servicios de alojamiento y comedor para las empresas mineras y petroleras.

Los proveedores son todos de localidades de la Patagonia, poseen de Río Gallegos, de Puerto San Julián, de Comodoro Rivadavia; la mayoría proveedores de productos alimenticios. El proveedor de combustible es YPF.

Proceso de Compras

Desde Administración Río Gallegos:

Desde las oficinas de Río Gallegos son casi nulas las veces se realizan pedidos de mercadería a proveedores, lo que sí se realiza son los pedidos de Gas Propano y de algún otro servicio que pueda necesitar la estación.

El circuito para el pedido de gas es el siguiente, la Estación controla el nivel de gas del tanque, a determinada medida se avisa a la Administración para que esta solicite al proveedor un presupuesto de acuerdo a el faltante (el cual principalmente varía de acuerdo a la estación del año, ya que en invierno el consumo es mucho mayor). Una vez que el personal administrativo recibe el presupuesto se lo entrega al Gerente para preparar los valores de acuerdo al mismo. Para este proveedor se emiten cheques propios, el dueño de la empresa es quien tiene la firma autorizada para la chequera y por lo general deja valores firmados en blanco. Se preparan los cheques, se cargan en el sistema como un anticipo a la cuenta del proveedor, cuando se envían al proveedor éste prepara la factura y recién ahí se pone en marcha el pedido para la estación. La factura llega a la administración y se carga en el sistema como contrapartida del anticipo.

Desde la Estación:

La estación hace los pedidos directamente a los proveedores, para ello sigue el siguiente procedimiento.

- 1) Detección de las necesidades: Hay una persona que es la encargada de depósito, y es quien controla las cantidades de mercadería. No existen políticas claras en cuanto al stock que debe haber en el depósito, es esta persona quien detecta las necesidades de acuerdo a su propio criterio y a las demandas de los productos, tanto del servicompras como del hotel o restaurante.
- 2) Nota de pedido: No se confecciona nota de pedido, la persona encargada del depósito se contacta directamente con los proveedores y realiza el pedido, no existe pautas en cuanto a las cantidades máximas de solicitud de mercadería. Y generalmente siempre son los mismos los proveedores, no se realiza una comparación de precios entre distintos presupuestos.
- 3) Autorización del Gerente: El Gerente de la estación no interviene en el pedido a proveedores, no existe control alguno sobre la solicitud.
- 4) Seguimiento del pedido: Es la persona encargada del depósito quien lleva el seguimiento del estado del pedido, si ya se ha despachado hacia la estación, en que transporte y cuando sería el día de llegada del mismo.
- 5) Recepción del pedido solicitado: Nuevamente es la persona encargada del depósito quien recibe el pedido, controla con la factura o remito del proveedor las cantidades recibidas.
- 6) Registración de las Facturas: Ésta misma persona ingresa al sistema al módulo de proveedores con su usuario y clave, y registra la factura si ésta fue enviada con el pedido, sino una vez que llega al correo electrónico de la administración de la Estación o la administración de Río Gallegos, se carga en el sistema.

Se adjunta resumen de proveedor, Anexo 4.

Proceso Cuentas a Pagar

La empresa utiliza principalmente para cancelar las cuentas de los proveedores:

- 1) los valores de terceros ingresados en la Estación de Servicio como pago de los clientes por el combustible vendido,
- 2) Cheques de pago diferido propios,
- 3) Transferencias Bancarias.

No poseen políticas claras en cuanto a los plazos de pagos, sino que generalmente se realizan los pagos primero a los proveedores que reclaman la deuda vencida.

En algunos casos el proveedor exige el envío de los valores previo al despacho del pedido solicitado, ya que en algunas ocasiones la empresa se ha atrasado tiempo considerable en hacerlo.

Desde la Administración Río Gallegos:

La Estación no abona nada que haya sido contratado desde la Administración de Río Gallegos, pero sí es la Administración RG quien abona los proveedores de la Estación.

Los Valores de Terceros ingresados en la Estación son enviado a Río Gallegos a través de un transporte en un bolsín con precinto de seguridad y un número especificado, junto a los mismos es enviado un detalle de los valores en cartera (informe proveniente del BO) que viene en viaje y de los que por alguna situación han quedado en la estación. La administración ingresa esos valores a la cartera del HO su cartera para tenerlos disponibles para aplicar a las órdenes de pago al momento de generarlas.

Principalmente se utilizan los valores de terceros para el pago de proveedores, en pocas ocasiones se emiten cheques propios para completar los saldos a abonar. Solamente a Surgas se le emiten cheques propios ya que el proveedor de Gas no emite la orden hasta que los valores sean entregados contra el presupuesto.

Al comenzar a preparar el pago a un proveedor, el Administrativo o Gerente, ingresa con su usuario y clave al sistema, busca la cuenta de proveedor por su CUIT, en la pantalla se visualiza el resumen. En ocasiones las facturas reclamadas por el proveedor no se visualizan, esto puede deberse a que el sistema no ha hecho el envío de datos si la factura fue cargada en la Estación (BO), o que no se registró. Al presentarse esta situación en ocasiones se pide al proveedor un resumen de la deuda para cotejar y a la vez si se observa que la factura se encuentra en el BO y no en el HO se llama al servidor del sistema DEBO^R para hacer correr la información por la red. Una vez conciliada la cuenta, se procede a seleccionar las facturas a cancelar y se las ingresa a la orden de pago a generar, se consultan los valores en cartera disponibles para imputar al pago, y de no calzar el saldo exacto se emite un cheque propio para cancelar el cual se selecciona de las chequeras cargadas en sistema. Se imprime la Orden de Pago con copia doble, una es enviada a l proveedor con los valores y la otra archivada en un bibliorato con una copia de los valores que fueron asignados y emitidos. Las órdenes de pago poseen número correlativos, aunque a veces las ordenes anuladas no están correctamente archivadas.

En cuanto a las chequeras propias, cuando se retiran del banco algunas veces se cargan en el sistema para poder aplicar los mismos a la orden de pago al momento que se genera una y se emite un valor. Muchas veces se emiten cheques que no están aplicados a órdenes de pago, que son utilizados por los dueños de la empresa para otros gastos, entonces los mismos quedan en blanco en el sistema como si no estuviesen utilizados, como así a veces los cheques anulados por errores al emitirlos no son correctamente registrados simplemente se lleva una anotación en la chequera.

Desde la Estación:

La estación de Servicios eventualmente realiza pagos a proveedores, esto depende principalmente si por alguna razón el envío de valores a Río Gallegos se ve demorado por alguna situación en especial o si se pacta con el proveedor que la descarga de la mercadería es contra el pago de la misma.

De presentarse alguna de las situaciones descritas en algunos casos se comuna a la Administración de Río Gallegos para informar la operación y en otras no. Al momento de realizar el pago se pueden presentar dos situaciones:

- 1) Si es el caso del proveedor que presenta como condición el pago contra entrega de la mercadería, la persona que recibe la mercadería constata con la factura, luego la carga en el sistema y es la misma quien emite la orden de pago en el momento tomando los valores en cartera para cancelar la misma. La orden de pago se imprime por duplicado, entregando una al proveedor y archivando la otra.
- 2) Si por alguna razón los valores no han sido enviados a Río Gallegos a veces es necesario realizar el pago de algunos proveedores desde allí, el procedimiento es similar al aplicado en la administración de Río Gallegos, al ingresar al sistema con usuario y contraseña, se busca la cuenta del proveedor, se seleccionan las facturas a cancelar para trasladarlas a la orden de pago a emitir, se toman los valores en cartera y si se presenta un mínimo saldo de diferencia se utiliza efectivo de la estación para completar el pago.
- 3) En el caso particular de YPF principal proveedor de la Estación, el gerente de la Estación realiza el pedido de combustible, el mismo se cancela en efectivo, por lo cual la recaudación en efectivo de los surtidores y del servicompras es destinado a ello. Es el mismo Gerente de la Estación quien se traslada hacia una localidad cercana, por lo general Caleta Olivia para realizar el depósito del efectivo en la cuenta del proveedor.

Se adjunta Orden de Pago Proveedor Anexo 5, Valores en Cartera Estación Anexo 6, Valores en Cartera Administración Río Gallegos Anexo 7 y listado de chequeras Anexo 8.

Conclusiones Diagnosticas

De los procesos observados en la empresa y mediante la recolección de información se pueden exponer las siguientes situaciones:

- Administración Río Gallegos:
 - Deficiencias en las cuentas de saldos de los proveedores con respecto a los vistos desde la Estación, e incluso con los mismos proveedores. Esto implica que, al momento de realizar un pago, éste sea mal imputado, o que se realice un pago doble.
 - La conciliación de la cuenta del proveedor, la confección de cheques, la emisión de la orden de pago y el despacho del pago a proveedores están a cargo del Gerente General. Frente a esta situación de no segregación de funciones pueden presentarse errores e irregularidades, estamos frente a funciones sin ningún tipo de control al estar bajo un mismo mando, aumentando el riesgo de que se cometa algún acto ilícito o fraude.
 - El pago a proveedores se realiza principalmente desde Río Gallegos, las Ordenes de Pago se archivan con copia de los valores involucradas en la misma, pero no siempre están archivadas de manera correlativa, no se archivan las órdenes de pago anuladas dificultando también la correlatividad de las mismas. Si bien la Orden de Pago lleva un mecanismo de autorización de firmas, no se implementa quedando a criterio solo del Gerente.
 - Existe falta de control de las chequeras, difieren los reales de los cargados en sistema como disponibles, no hay anulación en el software de los anulados

físicamente, y no se lleva un registro en el sistema de los que se utilizan sin ser destinados a proveedores. Generalmente hay cheques firmados en blanco para que sean utilizados llegado el momento, lo cual representa un riesgo alto frente a las faltas de control recién mencionadas. El Gerente es quien maneja la chequera y quien registra o anota el uso de los mismos. Al mismo tiempo las conciliaciones bancarias están a cargo del Gerente General. Dos funciones incompatibles para ser realizadas por una misma persona, aumentando el riesgo de fraude.

- El manejo del efectivo está a cargo del Gerente General, se lleva un registro en sistema para la caja chica, puede ser el administrativo o el mismo Gerente quien registre las operaciones para las cuales se haya utilizado el mismo, pero al ser solo el Gerente quien tiene acceso al mismo pueden producirse salidas de efectivo sin registro alguno para uso personal.

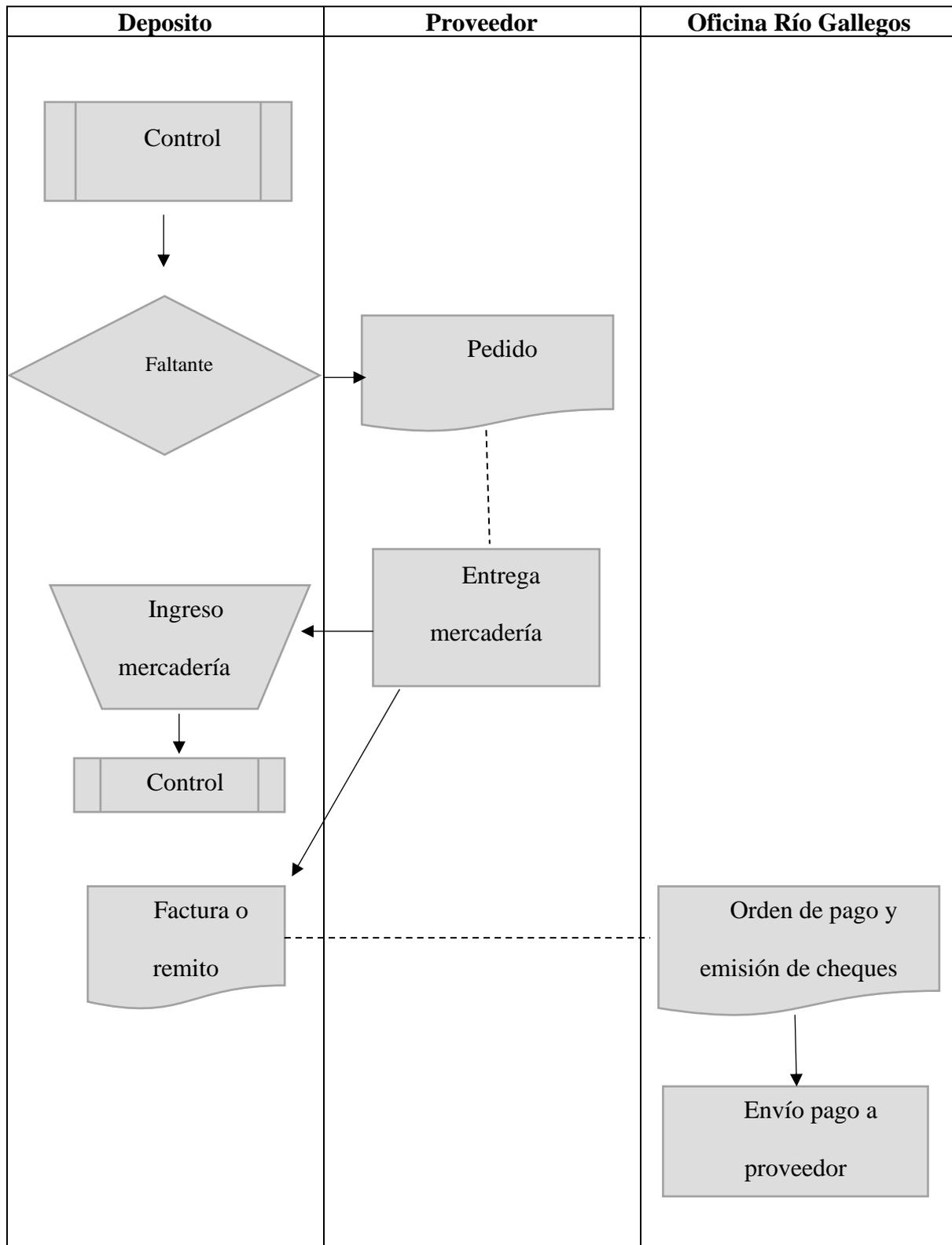
- Estación de Servicio:

- Se evidencia la falta de una persona más en la administración, ya que los días de ausencia de alguna persona del área se pone de manifiesto la sobre carga de tareas a una sola persona,
- La persona encargada del depósito es quien hace el pedido, recibe la mercadería, controla la factura con la mercadería cuando la recibe y carga en el sistema en la cuenta del proveedor. Al no intervenir ninguna otra persona en el área se hace evidente la falta de control, y se incrementan los riesgos. No puede detectarse si las compras que se realizan son necesarias verdaderamente, si son reales principalmente, si no hay fuga de mercadería en el área. No hay parámetros claros en cuanto a los volúmenes de compra.

- No se realiza pedido de cotización a nuevos proveedores, por lo general se trabaja con los mismos, esto podría traer aparejado compras ineficientes en cuanto al costo de la mercadería.
- Mayoritariamente los valores de terceros recibidos en la Estación por los playeros y/o la administración en concepto de pago por parte de los clientes, son enviados a la oficina de Río Gallegos para acopio y próximo pago a proveedores, no se depositan en las cuentas de la empresa.
- A veces se autoriza el pago a algún proveedor desde la estación dependiendo de la demora que pueda haber en el traslado de los mismos y la urgencia de cobro del proveedor. Cuando ingresan valores y se realiza el pago a un proveedor desde la estación, no se alcanza a registrar los mismos y los pagos se realizan con esos valores no registrados. Al no estar cargados en el sistema no se emite Orden de Pago, y es una transacción que no queda registrada en el sistema lo cual trae diferencias en las cuentas de los proveedores. También se han presentado situaciones en las que no ha quedado claro la salida de los valores, los cuales se confirma su ingreso mediante los clientes.
- El efectivo recaudado principalmente se utiliza para depositar a YPF a modo de pago del combustible. Es el Gerente quien se traslada a una de las localidades más cercanas para poder realizar la transacción en la entidad bancaria, al consultar las cajas y el efectivo de la Estación a veces se hace evidente la falta de registración de la salida de efectivo para tal fin, o se presenta una diferencia en el saldo de la salida de efectivo, si bien el gerente de la estación lleva algo de dinero para trasladarse, no siempre rinde las diferencias.
- Las cuentas corrientes de los proveedores cargadas en el sistema de la empresa muchas veces no coinciden con la del proveedor, a veces se debe por la falta de

transmisión de datos por parte del software u otras por errores humanos, ya sea con saldo a favor de la empresa o a favor del proveedor, por lo general se presentan diferencias.

Cursograma Circuito Compras.



Análisis F.O.D.A.

FODA es una matriz, una moderna herramienta para el análisis de situaciones.

La matriz es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la empresa.

Figura 7. Matriz F.O.D.A.

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Diversidad de servicios• Ubicación geográfica, exclusividad• Bandera YPF	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Sin competidores• Temporada alta (vacaciones)
Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Ausencia de manuales de procedimientos• Falta de personal administrativo• No delimitación clara de tareas administrativas• Falta de capacitación a las personas involucradas directa e indirectamente en el circuito administrativo• Falta de comunicación y trabajo en equipo• Escaso sistema de control interno	Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Distancia a las ciudades• Temporada baja (invierno, condiciones climáticas)

Figura 7. Fuente elaboración propia.

Análisis PORTER

1. Poder de negociación del cliente:

- En cuanto a los combustibles el cliente no posee poder de negociación alguno. Para la Estación de Servicios es imposible negociar mejoras en los costos de compra con YPF, empresa líder en el mercado, establece los valores de los mismos y las comisiones que se pagaran a los estacioneros, a esto se suma a las políticas de gobierno en cuanto a la regulación de los precios de los combustibles.
- Ahora en cuanto a los productos accesorios que comercializa la estación (aguas, bebidas, comestibles), si podría establecerse de acuerdo a la demanda de los productos precios acordes a lo que los clientes desean.
- Debemos dejar de lado los cigarrillos, producto de tratamiento similar al del combustible.

2. Poder de negociación del proveedor:

- En cuanto al combustible YPF exige la exclusividad de la marca. No hay poder de negociación con este proveedor. Lo que varía en cuanto a los volúmenes de venta (mtr^3 de combustible) es el porcentaje de comisión que YPF paga a los dueños de las estaciones.
- En cuanto al resto de los proveedores no existe negociación alguna, la forma de pago que maneja la empresa no es beneficiosa bajo ningún aspecto, esto pone en descontento a los proveedores, que pasan meses esperando la cancelación de una factura, y algunos han tomado la medida de solicitar el pago antes de despachar el producto. Perdiendo cualquier tipo de financiación que pudieran obtener por volúmenes de compra o frecuencias.

3. Amenaza de nuevos competidores:

- Las amenazas de que se generen nuevos competidores es baja, por la gran inversión de capital que debe afrontarse para instalar un establecimiento destinado al expendido de combustible, y más en las inmediaciones, ya que se encuentra en una zona completamente deshabitada lo cual implicaría grandes distancia para trasladar materiales y personal para construirla.
- Cumplir con las exigencias que solicitan las petroleras (ya sea YPF o AXION) para obtener la bandera y vender sus productos.
- Cumplir con las leyes, normativas y requisitos del sector para su habilitación.

4. Amenaza de productos sustitutos:

- No se presentan amenazas de productos sustitutos, en la provincia de Santa Cruz no se utiliza GNC que podría ser una alternativa para el combustible.

5. Rivalidad entre los competidores:

- Si bien existen competidores, los mismos se encuentran a más de 150 km hacia el norte y el sur de la Estación, y no ofrecen el servicio de comedor y hotel, solamente desarrollan la venta combustible y servicompras. Ahora bien, la estación que se encuentra hacia el sur cuenta con el formato de YPF FULL e YPF EN RUTA, lo cual les da ventaja sobre la organización objeto de estudio.

Análisis PESTEL

1. Político: Determinación precio de venta.

El Estado interviene de manera directa en la determinación del precio de los combustibles, regulando su valor en mercado. Actualmente, tras grandes aumentos en el valor de los combustibles de más del 40% durante la gestión del Gobierno Nacional anterior, estamos frente al congelamiento de tarifas establecido por el nuevo gobierno mediante la Ley de Solidaridad y Reactivación Económica entre otras medidas.

En cuanto a políticas fiscales se ha postergado las actualizaciones tributarias de los impuestos a los combustibles líquidos y dióxido de carbono para que no se trasladen al precio de los mismos. Y creado un Régimen permanente de facilidades de pago, dando financiamiento de deuda impositiva y de seguridad social a las empresas afectadas por la crisis.

2. Económico: Tipo de cambio – crisis económica.

El tipo de cambio afecta directamente al mercado, la producción posee costos a valor dólar y la venta a los consumidores se realiza en pesos. Hay una lucha con los sectores productivos por la desdolarización de los precios.

Tras la gran devaluación del peso argentino, la inflación, el aumento del desempleo y los aumentos que sufrieron los combustibles hubo una gran caída en el consumo trayendo gran preocupación al sector.

3. Social: Inflacion – crisis.

Si bien la estación no se encuentra en la ciudad sufre una disminución en ventas por la crisis que atraviesa al país, en santa cruz un auto llega a ser un bien necesario por las condiciones climáticas, el transporte público no es masivo como en las provincias del norte y su valor es más elevado. Ya sea interurbano o de larga distancia. Las provincias de la

Patagonia poseen por ley una reducción en el precio de las naftas y gasoil, y a pesar de esta situación las preferencias de la sociedad han cambiado, el gran aumento que hubo estos últimos años en el valor del combustible ha hecho que se reduzcan las ventas, que haya cambios en cuanto al tipo de combustible que las personas consumen para sus vehículos, cambiando de la línea infinia (más cara de la marca) a la línea super.

4. Tecnológico:

YPF innova en tecnología constantemente en todas las áreas, tanto de producción o como en las ventas, desarrollando el programa YPF SERVI CLUB a través de una tarjeta, o descuentos en YPF FULL a través de una app para celulares.

En cuanto a este punto la estación objeto de estudio esta desactualizada, no ha realizado las inversiones necesarias para poder llevar el cartel de YPF FULL y trasladar otro servicio y beneficios a los clientes.

5. Ecológico: Cuidado del medio ambiente.

YPF es una empresa con gran conciencia ambiental, exige a sus estacioneros que cumplan con las normas vigentes en cuanto al cuidado del medio ambiente al ser calificada la actividad de expendido de combustible como de alto riesgo para el medioambiente.

La estación de servicios contrata a un Licencia en medio ambiente para certificar que se cumplan con las normas que solicita YPF y los demás organismos.

6. Legislativo:

Hay un gran marco legal para el desarrollo de la actividad, en la actualidad los legisladores tienen en agenda como tema principal el precio del combustible ya que su incidencia es fundamental en el resto de los precios de todos los productos de consumo en el mercado. También tienen presente temas como el autoservicio en las estaciones por parte de los consumidores, para cuidar la estabilidad de los empleados y la seguridad de los ciudadanos.

Evaluación de los componentes del Control Interno

Entorno de control:

- El Director y dueño de la empresa se encuentra con mayor presencia en las oficinas de la ciudad de Río Gallegos, su presencia en la Estación se da esporádicamente cada tres meses o más.
- La empresa no cuenta con un código de conducta escrito.
- Actualmente la empresa no cuenta con un manual de procedimientos. La comunicación de las responsabilidades de cada empleado se hace de forma verbal e interviene el director y los gerentes, no siendo claras algunas veces, u otras contradictorias.

Evaluación de los riesgos:

- La estación no presenta competencia cercana, a 170km se encuentra la estación de servicio más próxima, la cual no brinda los mismos servicios.
- La calidad del servicio de la estación, servicompras y hotel son acordes a las necesidades de los usuarios.
- Los empleados no reciben capacitaciones para desarrollarse correctamente dentro las distintas áreas, la dirección no brinda capacitaciones ni formación del personal.
- La calidad de los empleados es buena, pero los mismo no están motivados bajo ningún aspecto.

Actividades de control:

- Las actividades de control que se llevan a cabo en los procesos estudiados, son obsoletos e insuficientes.
- No se realiza conciliación bancaria de ambas cuentas bancarias.
- No se utilizan mecanismos de autorizaciones para la emisión de pagos. Son realizados a sola firma.
- El director solicita a la persona que realiza los pagos que confeccione una planilla en Excel con los datos de las órdenes de pago (proveedor, monto de la factura, y cheques).

Información y comunicación:

- La información dentro de la empresa es dirigida por la Dirección en forma verbal.
- No se mantienen reuniones periódicas con los gerentes para las tomas de decisiones, las situaciones que se presentan se van resolviendo sobre la marcha por medio de conversaciones personales en la administración de Río Gallegos o por teléfono con la Gerencia de la Estación.
- La comunicación entre los gerentes es diaria por teléfono o mails. No así con la dirección.
- No hay una comunicación es sentido descendente, no transversal.
- Ante la falta de manuales de procedimientos la trasmisión de pautas de trabajo es ambigua ya que intervienen varias personas.

Supervisión

- No se encuentran definidas las actividades de control.
- El director intenta llevar adelante un control de las operaciones, pero el mismo es insuficiente y llevado a cabo de manera no adecuada, ya que se intenta amedrentar al personal.

Carta de Recomendaciones

Río Gallegos, 3 de enero de 2020

Al Sr. Director

Estación de Servicios Tres Cerros

S _____ / _____ D

Por medio de la presente me dirijo a Usted a los fines de hacerle llegar las recomendaciones a implementar en las actividades del sector analizado. Se adjunta un cuadro donde se detallan las debilidades encontradas y sus implicancias, sumadas a las respectivas recomendaciones.

En cuanto a líneas generales de la empresa se hacen las siguientes recomendaciones:

- Elaborar un código formal de conducta para la empresa,
- Elaborar un manual de procedimientos en el cual se describa de manera clara las responsabilidades y tareas que debe cumplir cada persona integrante de la empresa.
- Poner en marcha procedimientos de control para cada tipo de actividad que se desarrollan en la estación, seleccionando y capacitando a personal superior para llevar a cabo supervisión y control en las mismas.
- Establecer reuniones periódicas entre el director y los gerentes, de forma presencial o vía teleconferencia, con el fin de lograr una comunicación más fluida a fines de planificar las actividades, definir los objetivos y dar mejor solución los problemas que se presenten.

- Establecer reuniones con el Contador de la empresa a fines de realizar análisis de los riesgos y poder definir las medidas para sus soluciones. Haciendo hincapié en el área en estudio.
- Realizar una capacitación para el Director y los Gerentes en motivación laboral, para mejorar los tratos con el personal, poder lograr un acercamiento a los mismos, y que esto sea trasladado al trabajo.

Ahora bien, a nivel específico del área estudiado, se adjunta el cuadro de análisis.

OBSERVACIONES	RIESGOS
1) En la estación una sola persona detecta la necesidad, realiza los pedidos, los recibe y controla el pedido, y carga la factura al sistema.	Se presenta una gran probabilidad de cometer y ocultar errores, irregularidades o fraudes. Y también sustracción de mercadería.
RECOMENDACIÓN: separar las funciones y/o agregar supervisión al proceso. Al momento de realizar el pedido a proveedores el gerente debe autorizar el mismo cotejando tal necesidad. Al momento de recibir el pedido se requerirá también la presencia del gerente para firmar el remito o factura, controlar la descarga de la mercadería, y autorizar el ingreso del comprobante al sistema. Igual se recomienda rotar al personal cada 15 días.	
2) No se solicitan cotizaciones a diferentes proveedores.	Antes este mecanismo de trabajo se comete el error de realizar compras con sobreprecios.
RECOMENDACIONES: establecer el pedido de cotizaciones a por lo menos dos (2) proveedores para poder realizar comparación de precios y calidad de productos. La	

<p>solicitud se realiza a través de correo electrónico no generando gasto alguno a la empresa. El personal administrativo de la Estación sería la encargada de llevar a cabo esta tarea, e informar a la persona encargada de los pedidos de tal estudio.</p>	
<p>3) Las cuentas a pagar están a cargo de una persona, que también es quien confecciona la orden de pago, y emite los cheques. No hay separación de funciones.</p>	<p>Se presenta una gran probabilidad de cometer y ocultar errores, irregularidades o fraudes. Desvío de fondo para beneficio y uso propio.</p>
<p>RECOMENDACIONES: para comenzar a mejorar este punto tan importante como primera medida no dejar cheques propios en blanco firmados. Separar las funciones, el administrativo puede confeccionar la orden de pago, y ser el gerente el encargado de armar el pago con los valores en cartera y los propios, pasar esto al director para la firmar de los valores propios y controlar la orden de pago para luego entregar nuevamente al administrativo en sobre sellado para el despacho del mismo.</p>	
<p>4) Archivo de documentación incorrecto. Copia de registro valores en cartera, facturas proveedores, órdenes de pago.</p>	<p>Dificulta el control correlativo de los mismos, y de ser necesario buscar documentación no ayuda.</p>
<p>RECOMENDACIONES: realizar el archivo en biblioratos separados, todos rotulados. A la vez dentro de cada uno separados por mes. Archivar todos los comprobantes incluso los anulados. Los proveedores más importantes por volúmenes de compra y frecuencia pueden ser conveniente también llevar un archivo separado de los proveedores generales.</p>	
<p>5) No se utiliza los niveles de autorización por firmas en las órdenes de pago.</p>	
<p>RECOMENDACIONES: establecer pautas para la autorización de órdenes de pago, puede establecerse mediante los importes de las mismas, confeccionar entre el director y</p>	

<p>el gerente una tabla de rangos a partir de los cuales serían necesarias ambas firmas en la orden. Estas acciones se complementarían con el punto 4.</p>	
<p>6) Diferencias en los saldos de las Cuentas de Proveedores.</p>	<p>Facturas vencidas, pagos dobles, importe de deudas inexacto.</p>
<p>RECOMENDACIONES: el personal administrativo de la estación y de la oficina de Río Gallegos deben llevar a cabo una conciliación de las cuentas de proveedores con frecuencia de quince días las que más movimiento presenten y de un mes para las que menos.</p>	
<p>7) Cheques en blanco firmados sin control en sistemas.</p>	<p>Se presenta una gran probabilidad de cometer y ocultar errores, irregularidades o fraudes. Desvío de fondo para beneficio y uso propio.</p>
<p>RECOMENDACIONES: no dejar cheques en blanco firmados, ya que los cheques son a sola firma, en conjunto con el punto 4) y 6) implementar niveles de autorización, el cheque debe ser firmado una vez emitida la orden de pago a los proveedores. En el caso que no sea para ese destino, el Director de la empresa debe autorizar la salida de los fondos, por lo cual se recomienda presentar al mismo dos presupuestos para comprar costos, una vez hecha la elección se autoriza la transacción y se firma el cheque. Cargar indefectiblemente las chequeras en el sistema para su correcta aplicación a las órdenes de pago sea de proveedores o no.</p>	
<p>8) La conciliación la realiza el Gerente, no hay separación de funciones.</p>	<p>Se presenta probabilidad de cometer y ocultar errores, irregularidades o fraudes.</p>
<p>RECOMENDACIONES: separar funciones, delegar la conciliación bancaria al administrativo en la oficina de Río Gallegos, el mismo debe informar las diferencias a los superiores.</p>	

<p>9) La caja chica de Río Gallegos no se lleva en el sistema, solo en un Excel sin control alguno.</p>	<p>Desvío de fondo para beneficio y uso propio.</p>
<p>RECOMENDACIONES: establecer un monto semanal de caja chica para gastos, el registro llevado en Excel debe ser volcado al sistema para tener acceso remoto, y rendido una vez por semana al Director de la empresa con los correspondientes comprobantes de salida.</p>	
<p>10) En la Estación se realizan pagos a proveedores sin tener los valores registrados en el sistema, ni la factura del proveedor.</p>	<p>Se presenta una gran probabilidad de cometer y ocultar errores, irregularidades o fraudes. Desvío de fondo para beneficio y uso propio.</p>
<p>RECOMENDACIONES: en cuanto a los valores que ingresan al sistema, los administrativos de la estación deben cargarlos en valores en cartera, emitir el listado y el Gerentes cotejar y firmar la misma. Implementar también niveles de autorización de firmas para el pago a proveedores, para que no haya emisión de pagos fuera de sistema.</p>	
<p>11) El efectivo que utiliza el Gerente al momento de viajar no posee control.</p>	<p>Desvío de fondo para beneficio y uso propio.</p>
<p>RECOMENDACIONES: establecer un monto fijo para los gastos que necesite el Gerente al momento de trasladarse a alguna localidad a realizar algún tipo de gestión en banco o empresas. El mismo debe ser determinado por el Director, y rendido luego que cada viaje con los comprobantes correspondientes al Gerente Río Gallegos.</p>	

Cursograma Propuestas

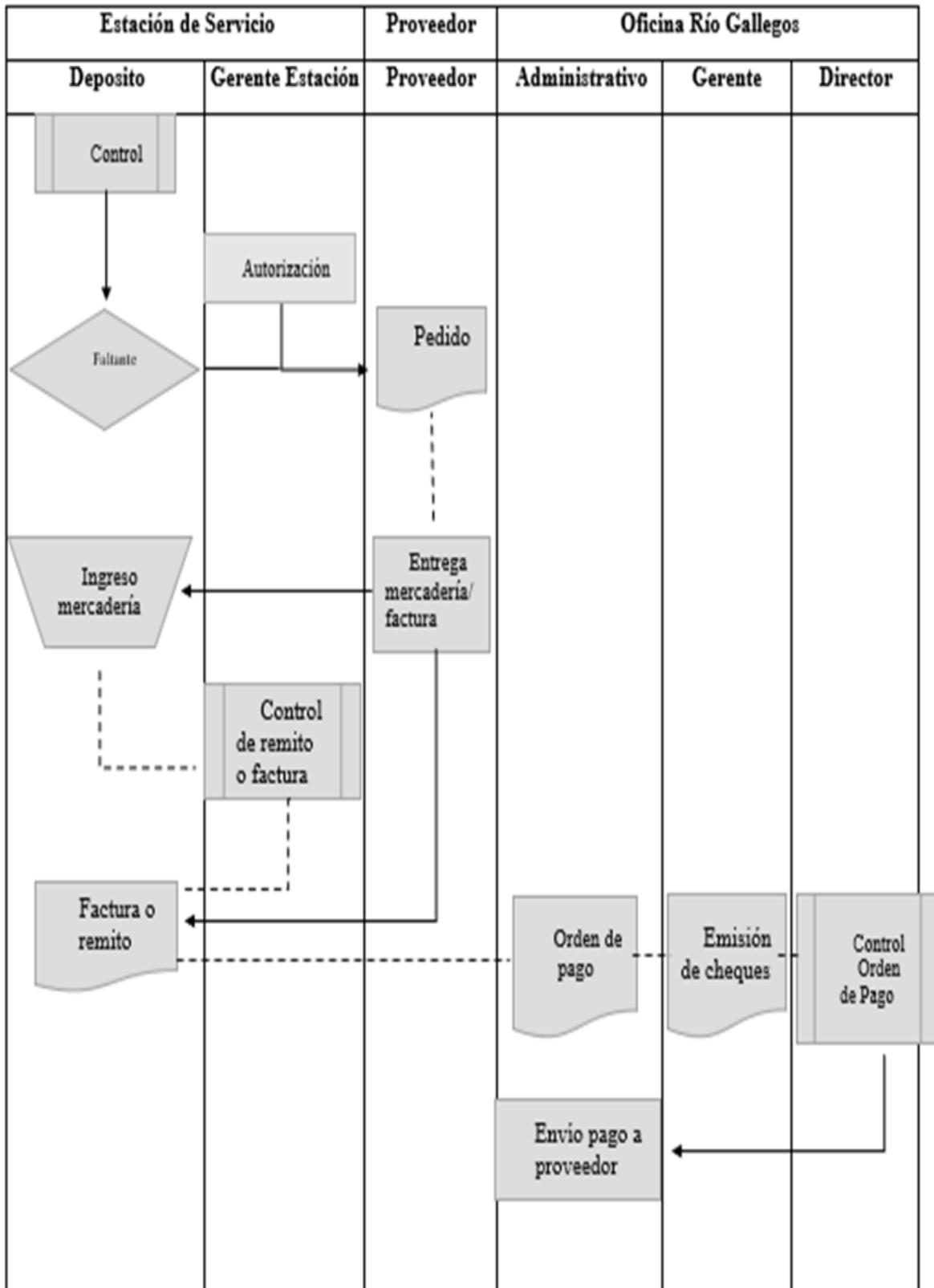
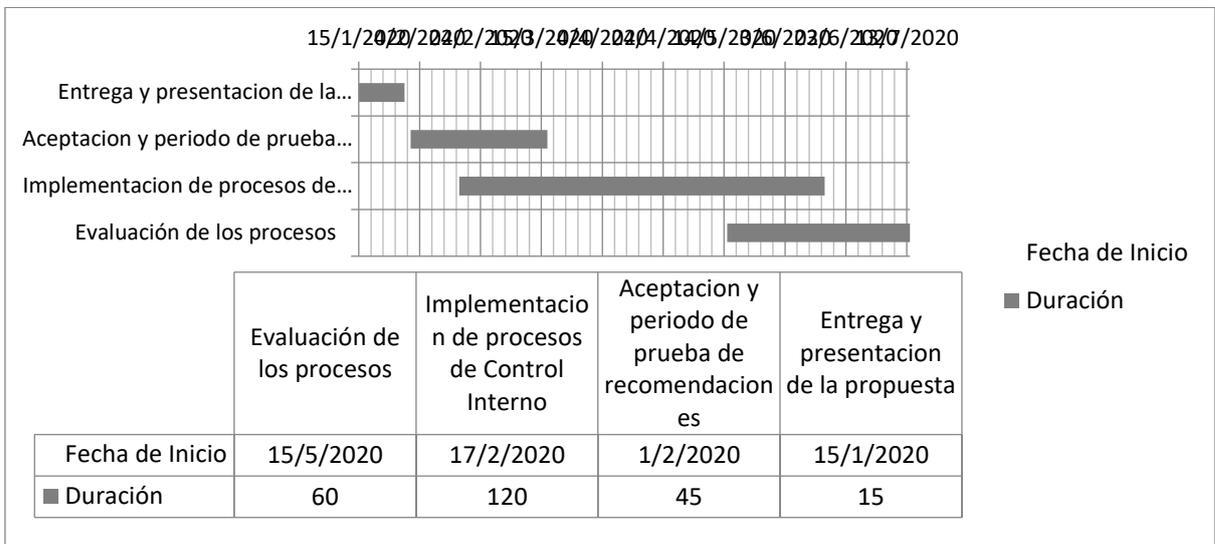


Diagrama de Gantt

Figura 8. Diagrama de Gantt.



Fuente 8. Fuente elaboración propia.

Conclusión

Tras el desarrollo del presente trabajo, se arribó a la conclusión de que la empresa presenta dificultades en el sistema de control interno del sector compras – cuentas a pagar.

A través de los procedimientos utilizados para recabar información, y con el análisis de los datos obtenidos se ha logrado el objetivo de este TFG, elevar a la empresa la implementación de propuestas para la optimización de un sector del circuito administrativo a través de una Carta de Recomendación.

Si bien el control interno de una organización no asegura el éxito de la misma, es una herramienta a través de la cual se aproxima a los objetivos planteados, brinda una seguridad razonable, no plena. Con la implementación de las recomendaciones plasmadas en el presente trabajo la empresa podrá mitigar los riesgos presentes y evaluar futuros a través de las tareas de monitoreo y desarrollar planes de acción con antelación.

Asimismo, se hace hincapié en aumentar los canales de comunicaciones entre todas las áreas de la empresa. Realizar capacitaciones al personal en general, a los gerentes y director sobre la importancia del control interno. Delimitar las tareas y división de las áreas de Compras, Deposito, Cuentas a pagar y Tesorería para llevar adelante un correcto control de las actividades.

Cada una de las observaciones realizadas y propuestas elevadas contribuirán al mejor rendimiento de la empresa, a su crecimiento, a la mejor obtención de información oportuna. Garantizar de esta forma la eficacia y eficiencia en las operaciones, minimizando los riesgos.

Futuras Líneas de Investigación

A raíz de los estudios realizados en el presente TFG se propone a la empresa llevar a cabo en un futuro próximo una evaluación de las siguientes áreas:

Áreas de Ventas – Cobros: Al ser en sector más sensible de la empresa se deben aplicar políticas de control para resguardar activos, aquí también debe tenerse en cuenta la separación de funciones, deben estar bien establecidas las funciones de venta, facturación y cobranzas para evitar cualquier tipo de fraude.

Es necesario tener presente el importe de dinero circulando que posee la empresa, para establecer políticas claras en cuanto al cumplimiento de los objetivos.

- Control de efectivo de las cajas de servicompras y control de efectivo de los playeros a través de arqueos y rendiciones por turnos.
- Correcta identificación de los cobros realizados de cuenta corriente de clientes.
- Establecer montos para otorgar créditos a cuenta, y verificar los antecedentes de los clientes a quienes se otorgue. E implementar niveles de autorización para otorgar los créditos.
- Establecer plazos para el cobro de las cuentas corrientes acordes a los montos de los mismos.
- Establecer un correcto archivo de los comprobantes involucrados en el área.
- Capacitar a los empleados en estrategias de venta de productos y servicios.

Inventarios de mercadería: Establecer políticas de control aquí, minimiza los riesgos de fraude, robo o pérdidas por vencimientos de mercadería. Es importante establecer un control en los costos de la empresa y no sufrir pérdidas por no concretar ventas por faltantes, reducir los precios por promociones obligadas ante el vencimiento de productos.

- Establecer mínimos y máximos de stock.
- Establecer control de vencimientos de mercadería.
- Establecer un control de stock permanente en el sistema.
- Separar la función de recepción de mercadería con la de registro.

Recursos Humanos: Una debilidad observada en la empresa es la ausencia de un sector dedicado al personal. Generalmente son los Gerentes los encargados de realizar la búsqueda de personal cuando es necesario.

Ante distintas situaciones presentadas, han tenido disconformidades por parte de algunos empleados, tanto en la estación como en la oficina administrativa de Río Gallegos. Hay un alto grado de rotación de personal. Se sugiere para lograr un buen ambiente de trabajo:

- Realizar capacitaciones a los Gerentes en esta materia.
- Establecer una clara delimitación de las tareas a realizar por cada sector y como debería ser reemplazado y por quién en los momentos de ausencia de alguno.
- Mejorar los canales de comunicación.
- Establecer en cada sector un encargado a los fines de establecer orden en los mismos, y ser el nexo entre el área y los gerentes.

Referencias

Álvarez Illanes, J.F. (Mayo 2013). Control Interno – Modelo COSO, Sistema Nacional de Control, Auditoría Gubernamental y Política Anticorrupción.

José L. Pungitore (2013). Sistemas Administrativos y Control interno.

Lattuca, A. (1995). Manual de Auditoria (Tercera Ed.). Buenos Aires, Argentina.

Parra, C. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto.

Pedro Ricardo Quiroz Quezada. (2014). La auditoría como fundamento en el control de inventarios en las micro y pequeñas empresas. Universidad Nacional Agraria La Molina, Perú.

Rodrigo Estupiñán Gaitán (2015). Control interno y fraudes: con base en los ciclos transaccionales, Análisis de informe COSO I, II, III (3ª Ed.). Ecoe Ediciones.

Samuel Alberto Mantilla B. (2013). Auditoria del control interno (3ª Ed.). Ecoe Ediciones.

Anexos

Anexo 1. Entrevista para el diagnostico

Realizada al Director

1. ¿Cuál es la actividad principal que desarrollan en la empresa y hace cuánto que está en marcha?

Rpta: Nuestra actividad principal es el expendido de combustible, y la empresa está en marcha desde fines de los '80, si no me equivoco año 1989.

2. ¿Llevan a cabo otras actividades?

Rpta: Sí, la estación tiene el servicio de Hotel y Comedor, al margen del servicompras que estaría incluido en la Estación de Servicios

3. ¿Poseen sucursales?

Rpta: No, sucursales no, pero tenemos otra Estación de Servicios ubicada a 170 km, pero no es la misma razón social.

4. ¿Cuál es su mercado principal?

Rpta: Nos dirigimos al público en general pero también tenemos empresa petroleras y mineras que trabajan en la zona.

5. ¿Cómo está compuesto el organigrama?

Rpta: No tenemos escrito un organigrama, acá en Río Gallegos como pocas personas, un gerente un administrativo y cadete. Y en la Estación hay varios más, Gerente, Administrativos, personal operativo donde están los de limpieza, los playeros.

6. ¿Quiénes son las personas encargadas de la administración?

Rpta: La manejan los Gerentes con los administrativos.

7. ¿Quién define la distribución de tareas?

Rpta: Por lo general yo, en conjunto con los Gerentes, después si es necesario cambiar algo de acuerdo con algún imprevisto lo resuelven los Gerentes.

8. ¿Cuántos empleados poseen?

Rpta: En este momento sino me equivoco 38 personas.

9. ¿Cómo es la jornada laboral habitual, que régimen hacen los empleados?

Rpta: Los empleados cumple una jornada de 8 hs. normal, ellos trabajan con un régimen de 24*6, hay tres habitaciones del hotel que son utilizadas por ellos.

10. ¿Reciben capacitaciones los empleados para cada área donde se desarrollan?

Rpta: No, no se brindan capacitaciones.

11. ¿Tienen algún código de conducta de la empresa?

Rpta: No tampoco hay.

12. ¿Existe un manual de procedimientos administrativos?

Rpta: No, escrito no tenemos nada.

Anexo 2. Cuestionario

COMPRAS

Nº	Preguntas	SI	NO	Observaciones
1	¿Quién determina la necesidad de compra?	x		Encargado de deposito
2	¿Es la misma persona que recibe la mercadería?	X		
3	¿Quién carga la factura en el sistema en la cuenta del proveedor?	x		Encargado de deposito
4	¿Existe una definición de funciones?	X		
5	¿Hay procedimientos escritos?		X	
6	¿Hay alguna persona que deba autorizar las compras?		X	
7	¿Se solicitan listas de precios periódicamente a los proveedores?		X	
8	¿Se confeccionan órdenes de compra?		X	
9	¿En la recepción se controla la mercadería con la factura?	X		
10	¿Existen formularios de recepción?		X	
11	¿A quién se informa los faltantes del pedido?		X	Solamente se reclama al proveedor
12	¿Están a cargo de distintas personas las funciones de pagos y recepción?	X		
13	¿Hay un correcto archivo de las facturas?		X	
14	¿Quién emite las órdenes de pago?	x		Gerente
15	¿Quién las autoriza?		X	
16	¿Quién confecciona los cheques propios?	X		Gerente
17	¿Quién autoriza la salida de valores de terceros?	x		Gerente
18	¿Se cotejan las facturas cargadas con los resúmenes del proveedor previo a la ejecución de cada pago?		X	
19	¿Se lleva un registro de proveedores por fecha de vencimiento?		X	

Anexo 3. Resumen proveedor.

Resumen de Cuenta X

Desde	Hasta	Código	Nombre	Domicilio
01/10/2019	30/10/2019	31	DISLAC CHUBUT SRL	BELARMINO MENENDEZ 4417

Por Fecha Vencimiento
 Por Fecha Contable

Fecha	Comprobante	FPA	TCO	Débitos	Créditos	Saldo	Rtos. Pend.	Observaciones
Saldo al 03 oct 2019				234243,78	225048,26	9195,52	0,00	
04/10/2019 13:24	A 0009-00000899	CC	OP	15536,17		24731,69		
05/10/2019 18:14	A 0008-00029880	CC	FT		12027,01	12704,68		
14/10/2019 18:54	C 0000-00000191	CC	DI		12692,29	12,39		
14/10/2019 18:56	A 0009-00000927	CC	AC	25203,30		25215,69		
28/10/2019 18:03	A 0009-00000975	CC	AC	8307,38		33523,07		
Totales al 30 oct 2019				283290,63	249767,56	33523,07	0,00	(Deuda: 33523,07)
Hay Comp. con fecha posterior								

Incluye Remitos
 Análisis de Deuda
 Incluye Facturas de Contado
 Resumen de Cuenta
 Imprime Saldo del Periodo

Exportar
Grafico
Imprimir
Salir

Datos DobleClick Consulta Comprobante Esc Anterior

Anexo 4. Orden de Pago Proveedor.

GES Proveedores [DRISALDI ANA MARIA]
 Archivo Informes Procesos Accesos a Otros Módulos Acerca de...

Pago a Proveedores

Código	Nombre	Comprobante
000031	DISLAC CHUBUT SRL	899
Domicilio		Fecha
BELARMINO MENENDEZ 4417		04/10/2019

Emp	Asiento
002	2909
Forma de Pago	Fecha
A Alias Contable	
Importe	

Comprobante	Fecha	Importe
va(00000718)002 NACIOI	05/10/2019	15000,00
ef(PAGO EN EFECTIVO)	04/10/2019	536,17

Tipo	Suc	Número	Fecha	Importe

Comprobante	Fecha	Importe
FT A-0009-00056979	21/09/2019	15792,86
NC A-0009-00007941	21/09/2019	256,69

Ret. IIB	Ret. Gan.	Ret. IVA	A Cuenta	Pagos
ToT. Comprobante	15536,17	Total a Pagar		15536,17

Imprimir Liquidación Enter Imprime Esc Regresa

Diferencia Total Pagado: 15536,17

Anexo 5. Valores en Cartera Estación

Consulta de Valores							
PRESENTACION ENTRE 01/10/2019 Y 30/10/2019							
Banco	Número	Emisión	Presentación	Cliente	Librador	Importe	Observación
FRANCES	156623	1/9/2019	1/10/2019	13678-CARRIZO JOSE SAUL	ACOSTA ROSA AMALIA	18846	ING: 944 ENVIO VALORES A RIO GALLEGOS
BCO TIERRA	278310	5/9/2019	1/10/2019	0-No Encontrado	MYVEAN	15000	ING: 1013 VALORES A RIO GALLEGOS
FRANCES	792857	11/9/2019	1/10/2019	15159-STOESSEL PEDRO	TREJO LOGISTICA SA	35000	OP: 857 001083 PAMPINO SRL
BCO COMAF	24203040	21/9/2019	1/10/2019	0-No Encontrado	LAFFITTE MONICA ANDREA	9900	OP: 878 000106 POTIGIAN GOLOSINAS SACIFEI
CREDICOOP	48262022	6/7/2019	1/10/2019	13084-TRANSPORTE JAP	MAUAD SRL	104601,66	ING: 0000711 ENVIO VALORES A RIO GALLEGOS
CREDICOOP	49864683	19/9/2019	1/10/2019	13917-EXPRESO PAVLOV SA	EXPRESO PAVLOV SA	11000	OP: 878 000106 POTIGIAN GOLOSINAS SACIFEI
CREDICOOP	49864688	18/9/2019	1/10/2019	13917-EXPRESO PAVLOV SA	EXPRESO PAVLOV SA	11000	OP: 878 000106 POTIGIAN GOLOSINAS SACIFEI
CREDICOOP	49864693	18/9/2019	1/10/2019	13917-EXPRESO PAVLOV SA	EXPRESO PAVLOV SA	11000	OP: 884 000062 CASANOVA JORGE BERNARDO
CREDICOOP	49864719	20/9/2019	1/10/2019	13917-EXPRESO PAVLOV SA	EXPRESO PAVLOV SA	11000	ING: 1013 VALORES A RIO GALLEGOS
CREDICOOP	49864724	20/9/2019	1/10/2019	13917-EXPRESO PAVLOV SA	EXPRESO PAVLOV SA	11000	ING: 1013 VALORES A RIO GALLEGOS
CREDICOOP	49864729	20/9/2019	1/10/2019	13917-EXPRESO PAVLOV SA	EXPRESO PAVLOV SA	11000	ING: 1013 VALORES A RIO GALLEGOS
CREDICOOP	49864698	18/9/2019	1/10/2019	13917-EXPRESO PAVLOV SA	EXPRESO PAVLOV SA	11000	OP: 878 000106 POTIGIAN GOLOSINAS SACIFEI
GALICIA	83106271	10/9/2019	1/10/2019	15030-TRANSPORTE VILLEGAS SRL	neomat de la patagonia sa	21311	OP: 940 000899 MOLKASUR SRL
MACRO	99472619	1/10/2019	1/10/2019	15109-MAGALLANES RUBEN DARIO	VICTOR MASSON TRANSP C	14264,62	OP: 917 000926 DISTRIBUIDORA LOA S.A.
GALICIA	83106241	4/9/2019	2/10/2019	14959-TRANSPORTE CYS 2011 SRL	NEOMAT DE LA PATAGONIA	23991	ING: 967 ENVIO VALORES A GALLEGOS
PROV. BSAS	65213663	27/9/2019	2/10/2019	14012-KUGLER F Y MORAS M	trans group sa	13700	OP: 884 000062 CASANOVA JORGE BERNARDO
santander ric	48400156	10/9/2019	2/10/2019	15104-FLORES HUGO ROBERTO	FLORES HUGO ROBERTO	8500	OP: 884 000062 CASANOVA JORGE BERNARDO
BCO SANTA C	4722337	28/8/2019	2/10/2019	11472-CHEUQUEL MARCELO ALEJANDRO	DEMARCHI SERVIVIOS SRL	13854	OP: 901 001083 PAMPINO SRL
NACION	646	26/9/2019	2/10/2019	13688-AGUILERA RICARDO	VIENTOS DE LA PATAGONIA	15000	ING: 1023 ENVIO VALORES A GALLEGOS
NACION	647	26/9/2019	2/10/2019	13688-AGUILERA RICARDO	VIENTOS DE LA PATAGONIA	15000	ING: 1023 ENVIO VALORES A GALLEGOS
NACION	648	26/9/2019	2/10/2019	13688-AGUILERA RICARDO	VIENTOS DE LA PATAGONIA	15000	ING: 1023 ENVIO VALORES A GALLEGOS
santander ric	1164	18/9/2019	3/10/2019	0-No Encontrado	TAVELLA LEONARDO RAMO	19800	ING: 1013 VALORES A RIO GALLEGOS
BCO TIERRA	4555462	3/10/2019	3/10/2019	12897-SARENAS SRL	SARENAS SRL	20000	OP: 910 000010 NAKEL SA JUAN TEREBEIKO SA
FRANCES	8860103	21/10/2019	3/10/2019	12629-COMPAÑIA CONSTRUCTORA SUR S.A	UGA SEISMIC SA	50000	ING: 1220 VALORES A RIO GALLEGOS UGA ENTREGA
CREDICOOP	49864684	18/9/2019	3/10/2019	13917-EXPRESO PAVLOV SA	EXPRESO PAVLOV SA	11000	OP: 878 000106 POTIGIAN GOLOSINAS SACIFEI
CREDICOOP	49864730	20/9/2019	3/10/2019	13917-EXPRESO PAVLOV SA	EXPRESO PAVLOV SA	11000	ING: 1013 VALORES A RIO GALLEGOS
CREDICOOP	49864694	18/9/2019	3/10/2019	13917-EXPRESO PAVLOV SA	EXPRESO PAVLOV SA	11000	ING: 1039 ENVIO VALORES A RIO GALLEGOS
CREDICOOP	49864689	18/9/2019	3/10/2019	13917-EXPRESO PAVLOV SA	EXPRESO PAVLOV SA	11000	OP: 885 001435 CARBAJAL GUSTAVO
CREDICOOP	49864699	18/9/2019	3/10/2019	13917-EXPRESO PAVLOV SA	EXPRESO PAVLOV SA	11000	OP: 878 000106 POTIGIAN GOLOSINAS SACIFEI
CREDICOOP	49864735	20/9/2019	3/10/2019	13917-EXPRESO PAVLOV SA	EXPRESO PAVLOV SA	11000	ING: 1013 VALORES A RIO GALLEGOS
MACRO	93292213	10/9/2019	3/10/2019	13801-CARRILLO LUIS ALBERTO	CARRILLO LUIS ALBERTO	21802,84	ING: 993 ENVIO VALORES A RIO GALLEGOS
MACRO	99476765	3/10/2019	3/10/2019	15034-PORFILIO ESTEBAN	VICTOR MASSOS TRANSP CF	24626,4	ING: 1115 VALORES A RIO GALLEGOS
MACRO	99473046	4/10/2019	4/10/2019	15008-LECUMBERRY GUSTAVO ALFONSO	VICTOR MASSON TRANSP C	11748,7	OP: 920 000106 POTIGIAN GOLOSINAS SACIFEI
MACRO	95131943	4/9/2019	4/10/2019	15011-HARLEIN JONATHAN HORACIO	HARLEIN JONATHAN HORAC	30780	ING: 967 ENVIO VALORES A GALLEGOS
GALICIA	24496986	21/9/2019	4/10/2019	14019-SODA SUR SRL	SODASUR SRL	12000	ING: 1013 VALORES A RIO GALLEGOS
GALICIA	25319209	3/10/2019	4/10/2019	0-No Encontrado	TRANSPORTE GRA CA SA	10000	OP: 902 001449 PEREZ ADRIANO SILVIO
CREDICOOP	37928328	3/10/2019	4/10/2019	15085-PABLO OMAR ZEBALLOS	MARCELO JAVIER BONGIOR	10000	OP: 917 000926 DISTRIBUIDORA LOA S.A.
PATAGONIA	2009040	11/9/2019	4/10/2019	13131-TN SRL	TN SOCIEDAD	19800	ING: 993 ENVIO VALORES A RIO GALLEGOS
NACION	2406	19/9/2019	4/10/2019	15045-BELLI Y CIA SRL	belli y cia srl	30000	OP: 878 000106 POTIGIAN GOLOSINAS SACIFEI
NACION	244216	6/10/2019	5/10/2019	13755-VARONE JULIO ALBERTO	VARONE JULIO ALBERTO	19215	ING: 1077 ENVIO VALORES A GALLEGOS
NACION	702	26/9/2019	5/10/2019	13688-AGUILERA RICARDO	VIENTOS DE LA PATAGONIA	12000	ING: 1023 ENVIO VALORES A GALLEGOS
NACION	718	3/10/2019	5/10/2019	13688-AGUILERA RICARDO	VIENTOS DE LA PATAGONIA	15000	OP: 899 000031 DISLAC CHUBUT SRL
NACION	719	3/10/2019	5/10/2019	13688-AGUILERA RICARDO	VIENTOS DE LA PATAGONIA	15000	ING: 1064 NICOLAS ZONI - SERVICIOS PRESTADO DE
NACION	714834	21/9/2019	5/10/2019	11561-FUNES NORBERTO OSCAR	FUNES OSCAR ALFREDO	2000	OP: 884 000062 CASANOVA JORGE BERNARDO
BANCO LA P	33113618	22/8/2019	5/10/2019	0-No Encontrado	TRANSPORTE PIRO SRL	5000	OP: 866 000040 FRIOSUR SRL
BCO CHUBUT	17048742	12/9/2019	5/10/2019	14959-TRANSPORTE CYS 2011 SRL	ruca ingenieria srl	21002,11	OP: 878 000106 POTIGIAN GOLOSINAS SACIFEI
BCO SANTA C	4677481	25/9/2019	5/10/2019	13328-BARRIA OSCAR DANIEL	BARRIA OSCAR DANIEL	19105,45	OP: 878 000106 POTIGIAN GOLOSINAS SACIFEI
PROV. BSAS	70747123	20/9/2019	5/10/2019	13385-ROMERO CRISTINA MONICA	CRISTINA MONICA ROMERC	10000	OP: 866 000040 FRIOSUR SRL
CREDICOOP	49864736	20/9/2019	5/10/2019	13917-EXPRESO PAVLOV SA	EXPRESO PAVLOV SA	11000	ING: 1013 VALORES A RIO GALLEGOS
CREDICOOP	49864731	20/9/2019	5/10/2019	13917-EXPRESO PAVLOV SA	EXPRESO PAVLOV SA	11000	ING: 1013 VALORES A RIO GALLEGOS
CREDICOOP	37928329	3/10/2019	6/10/2019	15085-PABLO OMAR ZEBALLOS	marcelo javier bongiorno	20000	OP: 45 000021 OSCAR CRECENCIO PEREZ
NACION	1983	11/9/2019	6/10/2019	15160-LOPEZ GUILLERMO ANDRES	GIANCATERINO JUAN CARLO	25000	ING: 993 ENVIO VALORES A RIO GALLEGOS
NACION	2009043	17/9/2019	7/10/2019	13131-TN SRL	TN SOCIEDAD DE RESPONSA	19800	OP: 866 000040 FRIOSUR SRL
BCO TIERRA	4485019	7/9/2019	7/10/2019	12897-SARENAS SRL	SARENAS SRL	10000	ING: 970 ENVIO VALORES A GALLEGOS
BCO SANTA C	4631035	7/9/2019	7/10/2019	13534-PEROUENE NESTOR	PEROUENE NESTOR RICARD	19800	ING: 967 ENVIO VALORES A GALLEGOS

Anexo 6. Valores en Cartera Administración Río Gallegos.

NEWBWRY 150 ()

BO 001

Listado de Valores

PRESENTACION ENTRE 01/10/2019 Y 30/10/2019, ESTADO EN : EN CARTERA, EMPRESA :ENER+ S.R.L. ORDENADO: POR FECHA DE PRESENTACIÓN

Banco	Número	Emisión	Present	Cliete	Librador	Lugar	Importe E	Ope	Pla
CREDICOOP	49864735	23/09/19	03/10/19	13917	EXPRESO PAVLOV S.A.		11.000,00	C	1
GALICIA	24496986	23/09/19	04/10/19	14019	SODA SUR SRL		12.000,00	C	6
CREDICOOP	49864731	23/09/19	05/10/19	13917	EXPRESO PAVLOV S.A.		11.000,00	C	1
ICBC	94290816	10/09/19	08/10/19	11514	URRUSUNO CRISTIAN		48.500,00	C	61
BCO SANTA CRUZ	4670290	10/09/19	11/10/19		ALVAREZ LEONARDO DARIO		27.156,83	C	40
BCO SANTA CRUZ	4677479	03/09/19	12/10/19	13328	BARRIA OSCAR DANIEL		17.000,00	C	40
NACION	360772	18/09/19	14/10/19	15088	TRANSPORTE MONDELO		30.033,29	C	2
CREDICOOP	49465653	30/09/19	22/10/19		ROSSETTO GUSTAVO		10.000,00	C	1
MACRO	95131946	23/09/19	22/10/19	15011	HARLEIN JONATHAN		22.955,00	C	28
BCO TIERRA DEL FUEGO	4600106	14/10/19	22/10/19	12351	MYVEAN S.A.		16.000,00	C	34
NACION	424	23/09/19	25/10/19		BOREA LUIS HORACIO		10.000,00	C	2
BCO TIERRA DEL FUEGO	278484	14/10/19	25/10/19	12351	MYVEAN S.A.		10.000,00	C	34
GALICIA	61585525	14/10/19	29/10/19		POLANCO RUIZ		8.150,00	C	6
NACION	214854	14/10/19	30/10/19		IDEAS DE ERNESTO SRL		11.900,27	C	2
BCO CHUBUT	17297235	14/10/19	30/10/19	14165	GARCETTE GONZALO		18.000,00	C	29
BCO TIERRA DEL FUEGO	4600219	14/10/19	30/10/19	12351	MYVEAN S.A.		16.000,00	C	34

Cantidad de Valores 16

Total 279695,39

Anexo 7. Listado de chequeras.

Empresa :Drisaldi Ana Maria					
Banco : 024 PATAGONIA					
Cta. N° : 011264000					
Chequera N° serie : 1					
Número inicial : 19917901					
Cantidad cheques : 100					
Num. Chq.	Estado	Movimiento	Fecha Emisión	Fecha Presentación	Importe
19917901					
19917902					
19917903					
19917904					
19917905					
19917906	C	PAGO A JOSE MANUEL DE ELIZALDE	7/9/2019	6/9/2019	-3188
19917907	C	ING/EGR CHEQUES PAGO SANCOR SEGUROS JULIO Y AGOST	10/9/2019	11/9/2019	-14402
19917908					
19917909					
19917910	C	ING/EGR PAGOS PLANES OSECAC DRISALDI-ENER+	11/9/2019	20/9/2019	-50200
19917911					
19917912	A				
19917913					
19917914					
19917915	C	PAGO A LLARENA ANIBAL DAVID	20/9/2019	20/9/2019	-7792
19917916	C	ING/EGR CHEQUE COBRADO PARA LUCIO	11/9/2019	11/9/2019	-10000
19917917	C	PAGO A NEOMAT DE LA PATAGONIA SA	9/1/2020	21/9/2019	-2355,1
19917918	C	ING/EGR PABLO SCIARRA - CANCELACION SALDO	21/9/2019	21/9/2019	-37500
19917919					
19917920					
19917921	C	ING/EGR TRABAJOS DE FORESTACION CHACRA - ARBOLES G	21/9/2019	30/9/2019	-3000
19917922	C	ING/EGR REEMPLAZO CH 19917907	2/10/2019	3/10/2019	-14402
19917923	C	PAGO A DISTRIBUIDORA BAHIA BLANCA SA	18/10/2019	11/10/2019	-1253,6
19917924	C	PAGO A AGUA DEL CAMPO SRL	21/10/2019	12/10/2019	-2940
19917925	C	ING/EGR PAGO SEGURO SANCOR MES DE OCTUBRE	22/10/2019	30/10/2019	-4413
19917926					
19917927					
19917928					
19917929					
19917930					
19917931					
19917932					
19917933					
19917934					
19917935					
19917936					
19917937					
19917938					
19917939					
19917940					
19917941					
19917942					
19917943					
19917944					
19917945					
19917946					
19917947					
19917948					
19917949					
19917950					
19917951					
19917952					
19917953					
19917954					
19917955					
19917956					
19917957					
19917958	C	ING/EGR CHEQUE RETIRO PARA LUCIO	28/9/2019	29/9/2019	-15000
19917959					
19917960					
19917961					
19917962					
19917963					
19917964					
19917965					
19917966					
19917967					
19917968					
19917969					
19917970					
19917971					
19917972					
19917973					
19917974					
19917975					
19917976					
19917977					
19917978					
19917979					
19917980					
19917981					
19917982					
19917983					
19917984					
19917985	C	ING/EGR ALIMENTO CHACRA - SE ENTREGO A CRISTIAN DO	21/9/2019	22/9/2019	-6340
19917986	C	ING/EGR PAGO LA SEGUNDA SEGUROS CHE 19997586	2/10/2019	3/10/2019	-5168,64
19917987	C	PAGO A AGROREDES S.R.L.	10/10/2019	2/11/2019	-31831,63
19917988	C	PAGO A AGROREDES S.R.L.	10/10/2019	22/11/2019	-30000
19917989	C	PAGO A AGROREDES S.R.L.	10/10/2019	12/12/2019	-30000
19917990					
19917991	C	PAGO A POTIGIAN GOLOSINAS SACIFEI	11/10/2019	15/10/2019	-3343,2
19917992	C	PAGO A DYNAMICS ARGENTINA S.A.	18/10/2019	20/11/2019	-29960
19917993	C	PAGO A DYNAMICS ARGENTINA S.A.	18/10/2019	25/11/2019	-29960
19917994	C	PAGO A POTIGIAN GOLOSINAS SACIFEI	22/10/2019	31/10/2019	-35600
19917995	C	PAGO A POTIGIAN GOLOSINAS SACIFEI	22/10/2019	7/11/2019	-35600
19917996	C	PAGO A POTIGIAN GOLOSINAS SACIFEI	22/10/2019	15/11/2019	-36293
19917997	C	PAGO A IRON SANTA CRUZ S.A	27/11/2019	20/10/2019	-8850,01
19917998					
19917999					
19918000					
19918001	C	PAGO A NEOMAT DE LA PATAGONIA SA	7/11/2019	6/11/2019	-8778,95
19918002	C	PAGO A NEOMAT DE LA PATAGONIA SA	7/11/2019	6/11/2019	-3007,79
19918003	C	PAGO A OSECAC	5/11/2019	8/11/2019	-51200
19918004	C	ING/EGR SELLADO PLAN PAGO DISTRIGAS-FITZ ROY	29/10/2019	30/10/2019	-3396
19918005					
19918006	C	PAGO A SAUL KARINA PAOLA	4/11/2019	1/11/2019	-17000
19918007	C	ING/EGR DISTRIGAS-PLAN PAGO FITZ ROY	29/10/2019	29/11/2019	-34660
19918008	C	ING/EGR DISTRIGAS-PLAN PAGO FITZ ROY	29/10/2019	10/1/2020	-34660
19918009	C	ING/EGR DISTRIGAS-PLAN PAGO FITZ ROY	29/10/2019	10/2/2020	-34660
19918010	C	ING/EGR DISTRIGAS-PLAN PAGO FITZ ROY	29/10/2019	10/3/2020	-34660
19918011	C	ING/EGR DISTRIGAS-PLAN PAGO FITZ ROY	29/10/2019	10/4/2020	-34660
19918012	C	ING/EGR DISTRIGAS-PLAN PAGO FITZ ROY	29/10/2019	10/5/2020	-34660
19918013	C	ING/EGR DISTRIGAS-PLAN PAGO FITZ ROY	29/10/2019	10/6/2020	-34660
19918014					
19918015					
19918016					
19918017	C	PAGO A BLASER GONZALO JAVIER	4/12/2019	2/12/2019	-2175
19918018	C	PAGO A ROMERO SISTEMAS SRL	4/12/2019	2/12/2019	-1500
19918019	C	PAGO A LLARENA ANIBAL DAVID	4/12/2019	2/12/2019	-1322,55
19918020	C	PAGO A AUTOMOTORES PATAGONIA S.A	4/12/2019	2/12/2019	-1591,3
19918021	C	PAGO A VIA CARGO SA	17/12/2019	16/12/2019	-2930
19918022	C	PAGO A AGROREDES S.R.L.	19/12/2019	19/1/2020	-25000
19918023					
19918024	C	PAGO A AGROREDES S.R.L.	19/12/2019	19/2/2020	-24848,48
19918025					
19918026	C	ING/EGR SEC. DE TRANSPORTE - MULTAS	14/11/2019	30/11/2019	-21532
19918027					
19918028	C	ING/EGR SEC. DE TRANSPORTE - MULTAS	15/11/2019	15/12/2019	-21532
19918029	C	PAGO A NEOMAT DE LA PATAGONIA SA	14/11/2019	20/11/2019	-3148
19918030	C	PAGO A TRANSPORTE FRASER SRL	14/11/2019	15/11/2019	-7804,58
19918031	C	PAGO A AGUA DEL CAMPO SRL	14/11/2019	15/11/2019	-2080
19918032					
19918033					
19918034					
19918035					
19918036					
19918037					
19918038					
19918039					
19918040					
19918041					
19918042					
19918043					
19918044					
19918045					
19918046					
19918047					
19918048					
19918049					
19918050					