



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

DEFINICIÓN DEL ÁREA FUNCIONAL DE COMPRAS Y CONTRATACIONES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS

Autores: Alemán, Florencia Micaela
Morán, Patricia Andrea

Director: Raya, Cecilia

2016

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

Cuando una empresa viene en crecimiento constante es de saber que debe ir analizando sus fallas e intentar corregirlas para poder desempeñarse de manera efectiva y eficiente en el mercado en el que se desenvuelve. El crecimiento de una empresa en general esta relacionado con una adecuada organización administrativa y un riguroso sistema de control interno.

Por esta razón el objeto de estudio de este trabajo fue tomar una empresa de servicios públicos, analizar su estructura organizativa y concluir que en base a los conocimientos teóricos y prácticos aprendidos en la materia Organización Contable de Empresas se podía dar una recomendación u opinión a la misma para que aplique, ya que notamos que cuenta con amplias posibilidades para expandirse en su ámbito pero no lo logra por carecer de las herramientas administrativas necesarias.

En una primera etapa se visitó la empresa, su administración y talleres con el objetivo de conocer su funcionamiento y entorno.

Luego de varias visitas y conocer a fondo la actividad mediante la observación personal y las entrevistas, se eligió el Departamento considerado por la empresa como compras, dentro del cual veíamos que coexistía el Departamento Mantenimiento.

Evaluada las fallas mencionadas en el párrafo anterior y otras de notable consideración, así como también falta de herramientas estructurales y administrativas, se propuso una serie de propuestas a mencionar:

- Diseño de un organigrama con la creación del departamento compras
- Diseño de cursogramas

- Redacción del manual de procedimientos para el departamento compras.
- Redacción del manual de funciones para el departamento compras
- Diseño de actividades de control

Para finalizar con el análisis este trabajo se presentará a la dirección de la empresa para que evalúe dichas propuestas en pos de seguir expandiendo el servicio en el ámbito donde se desenvuelve.

PROLOGO

Como es de público conocimiento la situación económica del país acentuada por la inflación, los ajustes económicos y quita de subsidios en distintos sectores; hace que las empresas y sobre todo aquellas que reciben aquel último concepto enumerado tiendan a minimizar los costos, descuidando la estructura organizacional en general, poniendo solo énfasis en el desarrollo de los servicios a prestar, los bienes producidos a vender, etc. sin consideración alguna sobre el área administrativa y funcional de la misma, en algunos momentos quizás entorpeciendo el normal desenvolvimiento de la empresa en el ambiente donde se desarrolla..

Por esta razón decidimos aplicar los conocimientos aprendidos en la materia Organización Contable de Empresas en una empresa con un deficiente sistema administrativo y de control en sus distintos sectores, enfocándonos principalmente en la compra de suministro y contrataciones, porque al tratarse de una empresa de servicios, entendemos que el departamento compras es el inicio de la rueda operativa y por ello es necesario saber comprar para vender, producir, o prestar un servicio de manera óptima.

Nuestro objetivo principal es que la empresa logre mediante una adecuada estructura organizativa y sistema de control la mayor eficiencia operativa, lo cual le permitirá ser más competitiva en el mercado, lograr una expansión de los servicios a prestar a mediano o largo plazo mediante una

serie de propuestas vinculadas al diseño estructural y administrativo de área mencionada.

Para lograr dicho propósito se realizó la siguiente metodología:

1) Búsqueda y análisis de fundamentos teóricos a partir de consultas bibliográficas y apuntes de clases sobre las organizaciones en general.

2) Se realizaron las siguientes etapas de análisis de sistemas:

A) Relevamiento: dentro de del relevamiento podemos identificar las siguientes actividades:

- Recolección interna de datos: a partir de la observación directa y de entrevistas, se reunió información sobre la organización y el sistema de análisis.
- Sistematización de la información: para contar con información fidedigna que nos permita obtener conclusiones validas se testearan los datos captados a través de cruzamiento de los mismos y se controlará la continuidad de las operaciones para poder realizar un esquema final del sistema actual de la empresa

B) Diseño: de la base a la etapa de relevamientos se formulan objeciones sobre el sistema actual y se presenta un sistema alternativo.

La labor de diseño consiste en combinar los datos obtenidos en el relevamiento con los fundamentos técnicos para proceder a analizar las fallas estructurales y administrativas con el objeto de proponer un sistema que tienda a optimizar la eficacia y eficiencia, el que será evaluado por la dirección de la empresa para determinar su implementación.

CAPÍTULO I

Las Organizaciones

Sumario: 1.- Concepto general de las organizaciones;
2.- Enfoques de estudio; 3.- Estructuras y procesos; 4.-
Herramientas estructurales; 5.- Sistemas administrativos.

1.- Concepto general de las organizaciones

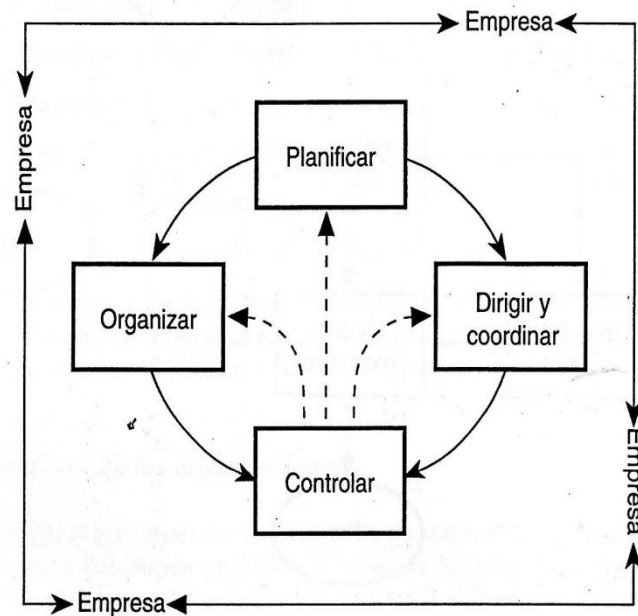
“El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones. Todas las actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o a la prestación de servicios (actividades especializadas) son planteadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de las organizaciones. Todas las organizaciones están constituidas por personas y recursos no humanos (como recursos físicos y materiales, financieros, tecnológicos, de mercadeo, etc.). La vida de las personas depende de las organizaciones y estas últimas dependen del trabajo de las primeras”.⁽¹⁾

Pero la pregunta es ¿Qué es una organización?, ¿Por qué se forma?, ¿Cómo se forma?, ¿Cómo funciona?; éstos y demás interrogantes tratan de responder los especialistas a través de su estudio mediante la Teoría de las Organizaciones. Es necesario aclarar que las mismas reconocen diferentes clasificaciones, dentro de las cuales se abordará un

⁽¹⁾ CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, 4^o Edición, (San Pablo, 1994), Pág.1.

tipo particular de ellas caracterizadas fundamentalmente porque persiguen un lucro económico: las empresas. Se debe reconocer que aunque existan algunas organizaciones que se encuentran alejadas de la obtención de lucro deben operar también con criterio de eficacia, eficiencia y efectividad similares a los que se esperan conseguir en las empresas porque hoy en día se deben ajustar a un cumplimiento de metas cada vez más exigente.

“Debido al tamaño y la complejidad de sus operaciones, cuando las organizaciones alcanzan un cierto desarrollo necesitan ser administradas, para lo cual se requiere todo un conjunto de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos que se ocupan de asuntos diferentes. La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. Ello implica la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas que la división de trabajo presente en una organización. Por lo tanto la administración es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones”.⁽²⁾



⁽²⁾ Ibíd., Pág. 18.

Ente Económico- La Organización

Funciones del administrador en pos de la consecución de objetivos:

- Planear.
- Organizar.
- Controlar.
- Coordinar.

2.- Enfoques de estudio

Existen varios enfoques para el estudio de las organizaciones desde el punto de vista de la estructura y los procesos. Algunos de los más importantes son los siguientes:

✓ **Método científico (metodología analítica):** Este enfoque sostiene que un problema puede ser dividido en tantos elementos simples separados como sea posible. Va desde el todo a las partes, y de lo más complejo a lo más simple. El análisis de un sistema revela su estructura y su forma de trabajar, por lo tanto representa el conocimiento o el saber cómo funcionan las cosas. Con dicho conocimiento es posible describir un sistema y solo se pueden determinar las interacciones entre las partes de aquel.

✓ **Enfoque de sistemas:** Tiene su origen en lo que se conoce como Teoría General de los Sistemas (TGS)-Von Bertalanffy- Alemania 1940. El entendimiento y comprensión y comprensión de los sistemas se produce cuando se aplica una visión integral, y se considera todas las interdependencias e interrelaciones de sus partes.

En el marco de este pensamiento, cuando se presenta un problema, más que estudiar sus partes específicas en forma aislada, debe enfocarse en la solución considerando el problema como un todo. Desde un punto de vista

integral, global, con una perspectiva más amplia: DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS SISTEMAS.

El enfoque de sistemas se diferencia del enfoque analítico, el que para analizar un problema utiliza en primer término una partición del conjunto en sus partes más pequeñas para comprender mejor el funcionamiento del todo. El enfoque de sistemas “sistémico”, parte de una visión global, integral.

Tanto en la teoría tradicional de la organización, como en muchas otras disciplinas, las partes (subsistemas) se han estudiado de forma separada, reuniendo luego esas partes en un todo unificado; en cambio el enfoque de sistemas considera que esta metodología no es posible que el punto de partida debe ser con el sistema total.

✓ **Enfoque socio técnico:** Surgió con el fin de lograr sistemas que permitan obtener satisfacción plena en el trabajo junto con la eficiencia tecnológica. Se crea un modelo que describe a la organización constituida por 4 componentes interrelacionados: ESTRUCTURA – PROCESOS – RRHH – TECNOLOGIA -. Los elementos de este modelo se agrupan en dos subsistemas: subsistema técnico y subsistema social. Se busca como es el proceso que permita lograr la mejor respuesta socio técnica: sistemas tecnológicos eficientes que produzcan satisfacción a sus integrantes.

El ambiente con el que interactúa la organización juega un papel fundamental; para comprender esto debemos saber que los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos, según el modo de interacción con el ambiente. No existe un sistema totalmente cerrado ni uno totalmente abierto, más apropiado es decir sistemas más o menos permeables. Lo importante es que las organizaciones deben tener la característica de adaptarse a los cambios que se producen a fin de preservar su existencia y en este sentido el enfoque sistémico cumple dicha finalidad con mayor eficacia.

3.- Estructuras y procesos

Se definió a la organización como un todo compuesto por partes, ahora bien, si en la estructuración de las mismas se propone un plan, método y orden, la integración será total.

No existe una forma única de estructura que satisfaga todas las situaciones y supere la dicotomía modelo cerrado versus modelo abierto. Se sugiere un diseño de estructura capaz de satisfacer los factores situacionales –Teoría situacional o de contingencia- por lo tanto organizaciones caracterizadas por ambientes estables desarrollan estructuras más cerradas orientadas hacia la eficiencia, y organizaciones que enfrentan un ambiente muy cambiante tienden a estructuras más flexibles y abiertas.

La estructura se define como “el patrón de relaciones que se da entre los distintos integrantes de la organización, influenciados por el intercambio con el medio. Cuando ese patrón de relaciones se da de manera informal, natural, espontánea se dice que la empresa tiene Estructura Informal. Cuando hay predefinición del patrón de relaciones, se habla de una Estructura Formal”.⁽³⁾

Predefinir significa que se definió una serie de conductas dentro de la empresa, aplicando criterios de administración, definiendo políticas, funciones, responsabilidades, pautas, normas, sistemas de autoridad, sistemas de registraciones.-

- Características de la Estructura Formal.
 - Relaciones predefinidas: Organigrama
 - Proceso de diferenciación: Identifica sectores con sus funciones y responsabilidades.

⁽³⁾ ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS, Apuntes de Teoría, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2012).

- Proceso de coordinación: Establece las formas y modos de relacionarse entre los distintos sectores.
- Definición de sistema de autoridad: Muestra la estructura jerárquica y de poder de la empresa.
- Definición de Sistema de Administración: Define políticas, pautas y normas de las actividades dentro de la empresa.
 - Principios de Administración relacionados con la Estructura Formal.
- Unidad de mando: Cada persona o sector dentro de la empresa debe tener un solo jefe
- Alcance de Control: Cada sector o jefatura no puede tener mas subordinados de los que puede controlar.
- Delegación efectiva: Un sector debe tener la capacidad de asignar funciones o responsabilidades a otro y lograr que esta se cumplan. Cuando no se logra el resultado la delegación no sirvió.
- Homogeneidad operativa: Dentro de cada sector o división se llevan a cabo funciones o tareas de características homogéneas.
 - La calidad de la estructura depende de:

-Definición de la descentralización: se relaciona con el diseño del sistema decisorio, es decir, que definido los puestos y las unidades estructurales, para determinar su forma definitiva de agrupamiento se debe realizar un análisis de decisiones. Se define formalmente cuales son las posiciones de la estructura que disponen de la facultad para decidir sobre temas específicos. "Cuando todo el poder se centra en un único punto de la organización, calificamos de centralizada a la estructura, cuando por el contrario, el poder queda dividido entre numerosos individuos es descentralizada".⁽⁴⁾ El problema administrativo consiste en definir cuáles

⁽⁴⁾ MINTZBERG, Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes, trad. por Capmany de Frasch Roxana, 1º Edición, (Buenos Aires, 1994), Pág. 83.

serán las áreas y funciones que serán descentralizadas y el grado de intensidad que tendrá el proceso.

-Eficacia de la delegación: es transferir a otro sector o división, funciones o responsabilidades para el logro de objetivos que no pueden ser llevados a cabo por niveles superiores. Se delega funciones operativas pero no funciones de planeamiento y de control. Al delegar funciones operativas se delega: autoridad, ejecución y responsabilidad. Permite dar las bases para la evaluación y el desarrollo, alivia las presiones sobre el delegador, extiende la efectividad de la función y lleva la decisión a un nivel más adecuado aunque tiene algunas desventajas como ser la pérdida de poder y desconfianza hacia los delegados.

-Calidad de la departamentalización: es el proceso que consiste en agrupar tareas y funciones similares bajo algún criterio con el objeto de lograr eficiencia o especialización, esto implica deslindar una cabeza de grupo que se conoce con el nombre de jefatura, asignando la autoridad; como así también la interrelación de todos los grupos.

4.- Herramientas estructurales

Una de las herramientas con que cuenta una organización para representar su estructura es el “organigrama”, que se define, como una muestra gráfica, total o parcial de la estructura formal en un tiempo y espacio determinado.

Los principios básicos que se deben respetar son:

- Unidad de mando.
- Alcance del control.
- Homogeneidad operativa.

Esta herramienta permite mediante su análisis realizar una visión integral de la estructura de la organización, propone cambios para mejorar la

estructura actual. Permite también detectar las fallas estructurales en el alcance del control cuando tiene más divisiones, sectores o áreas a su cargo de los que puede controlar y realizar una supervisión efectiva, da como resultado ineficiencia total y riesgo por pérdida de control; en la unidad de mando cuando se detecta un sector que depende de dos jefes; subordinación unitaria cuando se encuentra repetidas veces la subordinación “uno a uno” (ejemplo: Gerencia comercial, Subgerencia de compras, Departamento compras); en el equilibrio de estructura se detecta cuando la estructura esta desequilibrada y en la homogeneidad operativa cuando se presentan fallas de efectivas separación de funciones y no existe control por oposición de intereses. Por lo tanto los organigramas muestran como deberían ser las organizaciones y no como son realmente.

También debe contar con una descripción del contenido de cada uno de los cargos y las condiciones de quienes deben desempeñarlos. Esto es lo que se conoce como manual de funciones donde se describe funciones y tareas asignadas a la jefatura, allí se indica que debe hacerse y quien debe hacerlo. Por lo tanto los manuales de funciones están dirigidos a los niveles jerárquicos de la organización.

- **Objetivos del Manual de Funciones**

- Que cada jefatura esté informada de designación formal del cargo.
- Enunciado de sus funciones.
- Descripción de sus tareas habituales.
- Vinculación con otras áreas de la empresa y con el exterior.
- Quienes son sus subordinados y de quien dependen.
- Información que recibe, procesa y emite.

5.- Sistemas administrativos

Podemos definir al sistema administrativo como la función que, por medio de un conjunto integrado de procedimientos que prescriben tareas y que incluyen información y decisión, hace posible la obtención de los objetivos de la organización. Una de sus principales funciones consiste en transmitir, registrar y conservar los soportes de la información por medio de los cuales las operaciones realizadas y las decisiones tomadas se comunican documentadamente con el fin de impulsar el acto físico de realización de trabajos, procesa la información de toda la organización, la que surge de las operaciones rutinarias y la que proviene del entorno organizacional, transforma el conocimiento tácito en explícito y transforma el conocimiento en un activo organizacional.⁽⁵⁾

Las herramientas administrativas con las que cuenta una organización son:

- **Cursogramas:** es la representación gráfica de los procesos, procedimientos o rutinas administrativas.

Son muy útiles ya que permiten ver de un vistazo todo un procedimiento o parte de él, permite detectar los nudos del mismo o cuellos de botella para la información, racionalizar el uso de la documentación, determinar lugares de archivos, facilitan las auditorías internas y el cumplimiento de los principios del control interno así como la detección de ausencia de controles o la duplicación.

Igualmente tiene algunas limitaciones ya que no se puede colocar en un diagrama todo el detalle del proceso, pero esta limitación esta salvada por el uso del manual de de procedimientos; no se puede determinar cuánto demora cada sección en llevar a cabo el

⁽⁵⁾ Ibidem.

proceso y no indica la cantidad de veces que se repite cada operación.

Es necesario el uso de cursogramas por una cuestión de orden, para evitar anarquías y para establecer control sobre los procesos.

- **Manual de procedimientos:** es un conjunto de normas reunidas en un cuerpo orgánico que explican el desarrollo de los procesos administrativos. Su redacción debe precisar cómo se ejecutan los procesos y controles, quienes son los encargados de ejecutarlos, cuando deben ser realizados los soportes de información que intervienen y como deben ser completados y con respecto a los tipos de información, como y donde se conservan, se refiere a los archivos.

CAPÍTULO II

Control Interno de las Organizaciones

Sumario: 1.- Auditoria en general. 2.- Control. 3.- Evolución de las necesidades de control. 4.- El riesgo en las organizaciones. 5.- Sistema de Control Interno.- 6.- Componentes del Control Interno. 7.- Definición del objeto de estudio.

1. Auditoria en general

El concepto de sistema expresado con claridad sería:

“Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados, de cualquier clase; por ejemplo, conceptos, objetos o personas.”

Un sistema está compuesto por elementos que pueden ser, a su vez, sistemas. Así mismos, dicho sistema puede ser parte de un sistema mayor, al que se denomina macro sistema. Un sistema puede ser denominado macro sistema (por estar formado por sistemas), o subsistemas, en cuanto forma parte de otro sistema mayor.

Siempre, constituye una unidad, un conjunto, un todo indivisible, que es diferente de los subsistemas que lo componen y del sistema mayor al que pertenece.

Un sistema no es igual a la suma de sus partes, sino que tiene características propias que lo diferencian y le dan su identidad. Por ello, la

calidad de un sistema, depende de los elementos que lo componen y del modo en que estos actúan asociados.

Una organización (con o sin fines de lucro) puede ser concebida como un sistema particular que tiene sus propios objetivos y trabaja con elementos humanos y materiales que lo componen, los que actúan en una permanente interacción y con un cierto orden preestablecido.

La conducción de las organizaciones se efectúa mediante la acción de la administración, para lograr las metas de la organización, la administración desarrolla una cantidad de funciones diferentes: planear, organizar, controla y comunicar.⁽⁶⁾ De estas funciones básicas interesa analizar la función de controlar, por tratarse de la que tiene relación íntima con la auditoría, que es una forma de control.

2. Control

El control es un conjunto de mecanismos que actuando sobre el sistema, brinda una seguridad razonable de que se produzcan resultados deseados y por el contrario de que no se produzcan aquellos no deseados.⁽⁷⁾

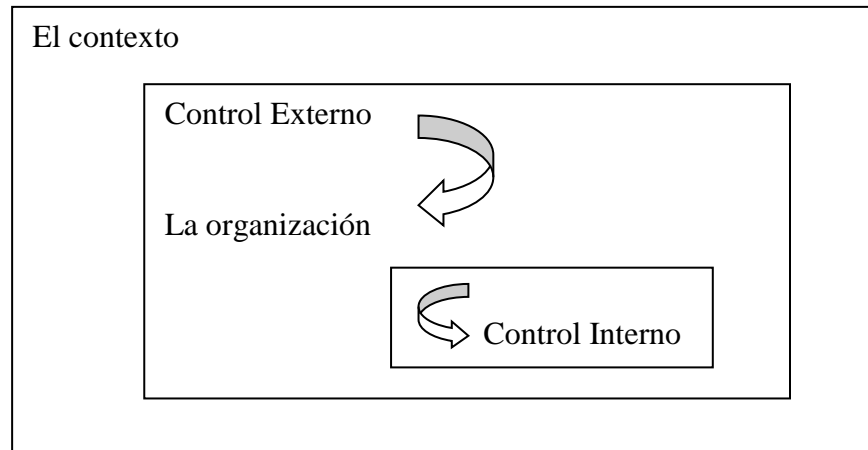
Esos mecanismos permiten corregir desviaciones a través de diversos indicadores, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos, redundando en un proceso de seguimiento y evaluación.

Remitiéndonos a las organizaciones, que necesitan de los controles, encontramos que estos provienen tanto desde dentro de la organización como desde fuera de ella, con las siguientes denominaciones:

- Control Interno.
- Control Externo.

⁶ FACPCE, Manual de Auditoría, Informe 5, 12da Reimpresión, (Buenos Aires, 2011)

⁷ ALARIO, Carlos Roberto, La Auditoría y la aplicación en Argentina, 1ª Edición, Editorial Errepar, (CABA, 2016)



El control interno será predeterminado por el director o equivalente (representante legal de la organización), con el objetivo de minimizar la ocurrencia de errores y/o fraudes, definido preferentemente por escrito, comunicado a los niveles correspondientes y aplicado por los distintos responsables de la forma que se les ordene. El control externo puede ser convocado por el director o equivalente pro opción y/o adoptado obligatoriamente en cumplimiento de mandatos legales.

✓ Elementos del control

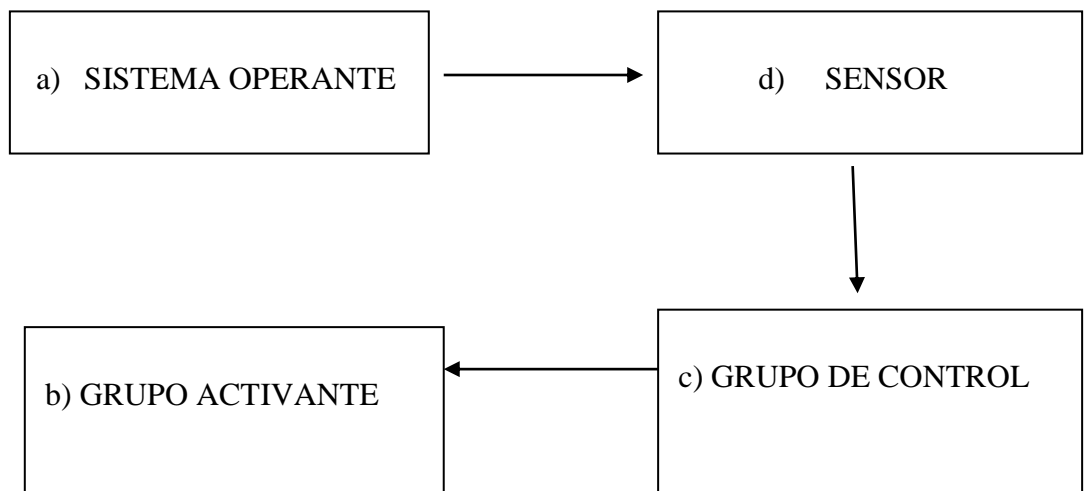
Sus elementos son: ⁽⁸⁾

- Característica controlada o sistema operante
- Grupo activante.
- Grupo de control.
- Sensor.

⁸ JOHNSON F., KAST E. y ROSENWEIG J.E., Teoría, integración y administración de Sistemas, 2ª Edición, Editorial Linusa Willey (México, 1970)

Lopez Santiso⁽⁹⁾ repitió ese postulado para identificar un punto de referencia que, desde el punto de vista del correcto uso de nuestra lengua no sigue su exacto significado, en consecuencia:

- a) El sistema operante es el elemento a controlar.
- b) El grupo activante es quien solicita el control.
- c) El grupo de control es quien efectúa el control
- d) El sensor es el parámetro elegido para comparar, el referente o ideal



✓ Fases del Control

Las fases del control comienzan con la planificación, siguen con la planificación (organización), primero, y con la comunicación (coordinación), después.

⁹ LOPEZ SANTISO, Horacio, Un nuevo enfoque sobre Auditoría y sus normas, Informe N°1 (Área Auditoría), CECyT, Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, (La Plata 1976)

Ente Económico- La organización
Funciones del administrador en pos de la consecución de objetivos
<ul style="list-style-type: none">- Planear- Organizar- Controlar- Comunicar

A partir de su ejecución, controla como se realizan y registran las transacciones y, en consecuencia, organiza por medio de la retroalimentación.

O sea, que el control retroalimenta el sistema, mediante las acciones correctivas.

✓ Acciones del control

Las acciones del control son de supervisión y monitorización.

La supervisión es llevada a cabo mediante el procesamiento contable y la información que se obtiene en consecuencia, es controlada mediante auditorías.

La monitorización comprende dos tipos de controles: el táctico y el estratégico.

a) El control de tipo táctico es aquel que se lleva a cabo para evaluar si se han alcanzado los objetivos fijados.

b) El control de tipo estratégico es aquel que se implementa para la toma de decisiones y para evaluar si las mismas han sido alcanzadas o no, si corresponde o no tomar otro tipo de decisiones.

✓ Características del Control

Para referenciar marco y contexto de intervención definiremos ciertos elementos que caracterizan el control tales como:

a) Relación Costo-Beneficio: es también llamada “de economía” pues implica que el costo de un control se a inferior al beneficio que produce, lo cual no siempre es aplicable pues existen quienes prefieren dar una “imagen” de control que sirva de ejemplo sobre el conjunto o implementar un control sobre un área crítica que no respeta esa relación.

b) Selectivo: se refiere al control por muestreo, de lo que se deduce que no se controla la totalidad sino partes de un sistema operante, las que generalmente reúnen importancia relativa, lo cual opera como una restricción.

c) Limitado: las restricciones a la aplicación del control, en su carácter selectivo, operar como limitación al mismo.

d) Controles preventivos o detectivos: distingue entre las funciones que persigue servir el control. Son funciones del control detectivo el hecho no deseado sucedió y el objetivo del control detectivo es identificarlo y buscar diferencias; al diseñar este tipo de control es importante verificar que incluya una “acción correctiva”. Son funciones del control preventivo no detectar diferencias sino que evita que el hecho no deseado suceda.

e) Controles pre o retroalimentados: reconoce la existencia de controles que se aplican sobre información del futuro y controles que se aplican sobre información del pasado.

f) De secuencia abierta o cerrada: reconoce la existencia de subsistemas de control. De secuencia cerrada, cuando el grupo de control es actor del sistema operante, o sea que falta la independencia del control y por tal razón no es un control de auditoría. O de secuencia abierta, cuando el grupo de control no participo del sistema operante, cumpliendo con la

condición de independencia y por la razón es un control que reúne la condición básica del control de auditoría.

3. Evolución de las necesidades de control

El control es inherente a la persona humana, pero existen variables controlables y no controlables que amenazan el cumplimiento de objetivos. En los negocios el control se usa como defensa ante potenciales errores y fraudes.

✓ Origen del control

Remontándonos a la historia medieval, el propietario administrador practicaba control de sus activos. En el siglo XV, los mercaderes romanos necesitaron de un sistema de control que fue creado, por el fraile Luca Pacioli bajo la denominación de “contabilidad por partida doble”. De tal manera, el propietario administrador, a la vez dueño y gerente, practicaba controles contables. Fue menester apelar a controles contables para poder confiar en la información, al inicio como fuente de parámetros para tomar decisiones y más adelante también en cumplimiento de disposiciones legales.

✓ El “dirigente profesional”

Avanzada la historia, la separación entre propietario y administrador dio lugar al nacimiento de “el dirigente profesional”, generando la creación de nuevas estructuras de sistemas y nuevos procedimientos de control dentro de la organización, los controles administrativos.

Un mercado que se comienza a incorporar a un mundo globalizado, generan la necesidad de que los dueños contraten a un dirigente profesional que colabore en el desarrollo de sus negocios asumiendo en primera instancia el rol de director.

Con tales novedades fue necesario sistematizar las operaciones a partir de estructuras organizativas que facilitaran el registro y la interpretación de la información en tiempo y forma. Se incorporó así los controles administrativos a consecuencia de la creación de funciones.

La creación de sistemas de información eficientes es indispensable para lograr la consecución de los fines de una organización a partir de que una sola persona no puede realizar todas las tareas. Comenzará con una división de esas tareas y luego será necesaria la estructura, las normas y el control de la realización de las operaciones.

El dirigente profesional es la persona idónea para llevar a cabo las políticas empresariales delegadas, manejar o gerenciar el proceso con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos.

✓ El “controller profesional”

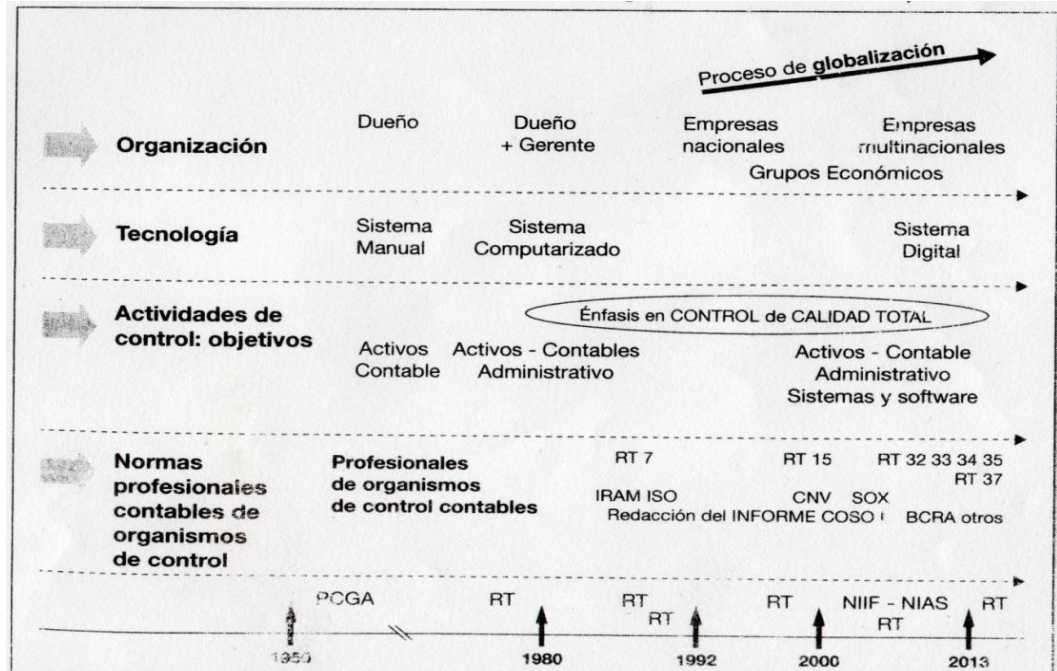
Es la persona formada en los claustros universitarios con las técnicas adecuadas al objetivo de estas tareas de control.

En épocas más cercanas, el impacto de la computación y la tecnología informática crearon nuevas exigencias en materia de control, precisamente los controles sobre los sistemas de información informáticos y sobre el software de aplicación.

La dinámica de las organizaciones y los cambios en los sistemas hacen necesario que los responsables legales de las organizaciones gestionen anticipándose a los riesgos, de modo que, en materia de necesidades de control, adapten su estructura al cambio.

✓ La evolución de las necesidades de control en Argentina

El siguiente gráfico representa la evolución de las necesidades de control que enfrentaron las organizaciones en Argentina desde un enfoque histórico, sus causas y sus efectos.



4. Riesgo en las organizaciones

✓ Riesgo de error y riesgo de fraude

El riesgo de error implica la falta de intencionalidad y se clasifica en:

a) Error en la información contable puede ser de:

- Omisión
- Comisión
- Interpretación

b) Error administrativo surgirá de:

- Procedimientos administrativos
- Procedimientos de control interno operativo
- Procedimientos de control interno de gestión

El fraude, conlleva intencionalidad, puede deberse a la connivencia, para lo cual hace falta el acuerdo de más de una persona, y se clasifica en:

a) Fraude en la información contable: se denomina comúnmente “fraude contable” y se considera “encubierto permanentemente” debido a que la acción es acompañada de un asiento contable que no es resultante de ningún hecho ni de ninguna estimación de la dirección e intenta ocultar la maniobra fraudulenta.

b) Fraude administrativo: puede ser encubierto temporariamente en donde el fraude sucede pero se revierte la acción que representa una situación de perjuicio para la organización por un espacio de tiempo, es detectable. También puede ser no encubierto para cumplirse esta circunstancia se necesita la ausencia de control interno.

Existen factores que propician el fraude, los mismos son:

- El factor oportunidad: responde a la falta de adecuadas actividades de control interno que propicia la tentación de cometer la acción, como un depósito abierto tienta a hurtar mercadería.
- El factor presión: responde a objetivos de difícil cumplimiento fijados por la dirección o situaciones personales que generan la acción, como altos objetivos de ventas o necesidades coyunturales particulares.
- El factor justificación: responde a malos ejemplos que puede cundir, tema cultura de copia de malas acciones.

El único factor de riesgo de fraude que puede ser minimizado mediante actividades de control interno es el de oportunidad.

Es importante remarcar a partir de esta temática y a modo de anticipo que los actos mencionados como de error y/o fraude no se corresponden con los actos denominados de encubrimiento de lavado de activos.

El lavado de dinero consiste en ajustar a la legalidad el dinero procedente de negocios delictivos o injustificables. Es decir, la actividad en la cual una persona o una organización criminal procesan las ganancias financieras resultantes de actividades ilegales, para tratar de darles la apariencia de recursos obtenidos de actividades lícitas.

✓ Tipos de riesgos que enfrentan las organizaciones

a) El riesgo comercial: está contenido en condiciones, hechos, circunstancias, acciones u omisiones significativas que podrían afectar seriamente la capacidad de una entidad para concretar sus objetivos e implementar sus estrategias, o un riesgo producto de una incorrecta definición de objetivos y estrategias.

Son factores de riesgo comercial:

- El desarrollo de nuevos productos o servicios que pueden llegar a fracasar
- Un mercado que es insuficiente para sostener un producto o servicio
- Defectos o fallas en productos o servicios que puedan derivar en responsabilidades y poner en riesgo la reputación de la entidad.

b) El riesgo inherente: consiste en la susceptibilidad de los estados financieros a contener errores o fraudes significativos antes de considerar la efectividad de los sistemas de control.

Son factores de riesgo inherente:

- La naturaleza del negocio del ente, el tipo de operaciones que realiza y el riesgo propio de esas operaciones, la naturaleza de sus productos y el volumen de sus transacciones.
- La situación económica y financiera del ente
- La organización gerencial y sus recursos humanos y materiales, la integridad de la gerencia y la cantidad de recursos que el ente posee.

c) El riesgo de control

Consiste en que los sistemas de control interno estén incapacitados para detectar o evitar errores o fraudes significativos en forma oportuna.

Son factores de riesgo de control las debilidades de control.

5. Sistema de Control Interno

“El sistema de Control Interno es un conjunto de normas, controles, consideraciones y aspectos a tener en cuenta por el propio ente que los ha de adoptar, cuyo objetivo es evitar la comisión de errores y fraudes, ganar seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización sin que ello signifique pérdida de eficiencia administrativa.”⁽¹⁰⁾

Es de destacar que el objetivo del sistema de control interno no apunta a detectar situaciones anómalas, sino por el contrario pretende prevenirlas y evitarlas. Por otro lado, el hecho de diseñar esquemas de prevención de anomalías, contribuirá al mejoramiento de los procedimientos administrativos permitiendo que estos ganen en confiabilidad, que la organización alcance y mantenga un nivel adecuado de eficiencia y eficacia operativa.

✓ Identidad del sistema de Control Interno

“El sistema de Control Interno:

Es:

- Preventivo y continuo

Esta:

- Indisolublemente unido a los sistemas administrativos y contables de la organización.

- Incorporado al diseño de la estructura, de los procedimientos y sistemas administrativos y de los sistemas de información.

¹⁰ PUNGITORE, José Luis, Sistemas Administrativos, y Control Interno, 1º Edición, Editorial Club de estudio S.R.L., (Buenos Aires1994).

No es:

- Esporádico.
- Externo al sistema que sirve, ni a la empresa u organización en la que éste opera.

Implica:

- Eficacia en los procedimientos y controles.
- Eficiencia operativa.
- Seguridad en materia de información (esto es, acceso válido únicamente para los usuarios autorizados, que tengan motivos lícitos de utilización)

Utiliza:

La relación **coste/beneficio** para determinar la configuración y la profundidad de los controles a efectuar”.⁽¹¹⁾

En materia de herramientas existen diferentes tipos, algunas de ellas son las llamadas herramientas de diseño, útiles tanto para la evaluación de riesgos como para la definición de las actividades de control. En este trabajo de investigación nos centraremos en un tipo particular: la matriz de actividades de control que permitirá alcanzar determinados objetivos minimizando los riesgos asociados.

- ✓ Normas Generales y normas particulares

Dentro de las normas a tener en cuenta para la implementación de un adecuado Sistema de Control Interno, podemos diferenciar claramente las de carácter general (y comunes a todas las áreas de la organización) y las propias del área que se esté analizando.

Las primeras incluyen:

- Formación de un “ambiente de control”
- Evitar “zonas disputadas” y “tierra de nadie”
- Formalización de operaciones por escrito

¹¹ Ibidem, (pág. 24)

- Autorización de operaciones. Niveles de autorización
- Separación de funciones. Control cruzado por oposición de intereses.
- Pre numeración de los formularios utilizados.
- Control numérico de formularios en las distintas áreas receptoras (control de integridad)
- Existencia de funciones operativas, de control y asesoramiento.
- Análisis de riesgo. Análisis de conveniencia.
- Dependencia entre sectores (el sector que ejerce control no debe depender del sector controlado)
- Rotación interna del personal afectado a áreas sensibles
- Evitar rotación interna acelerada de personal.
- Registros claros, adecuados y al día.

Las normas particulares están dedicadas a cada área, para ir involucrándonos al objeto de este trabajo podemos considerar algunos de ellos:

a) Normas de Control Interno relativas a la estructura de la organización (horizontal y vertical) y a la separación de funciones. Crean la estructura adecuada para que las restantes puedan ser de aplicación.

b) Normas relativas a las medidas concretas de control contundentes a evitar la posibilidad de cometer errores o fraudes que atenten contra el patrimonio de un ente, o sobre la continuidad de sus operaciones.

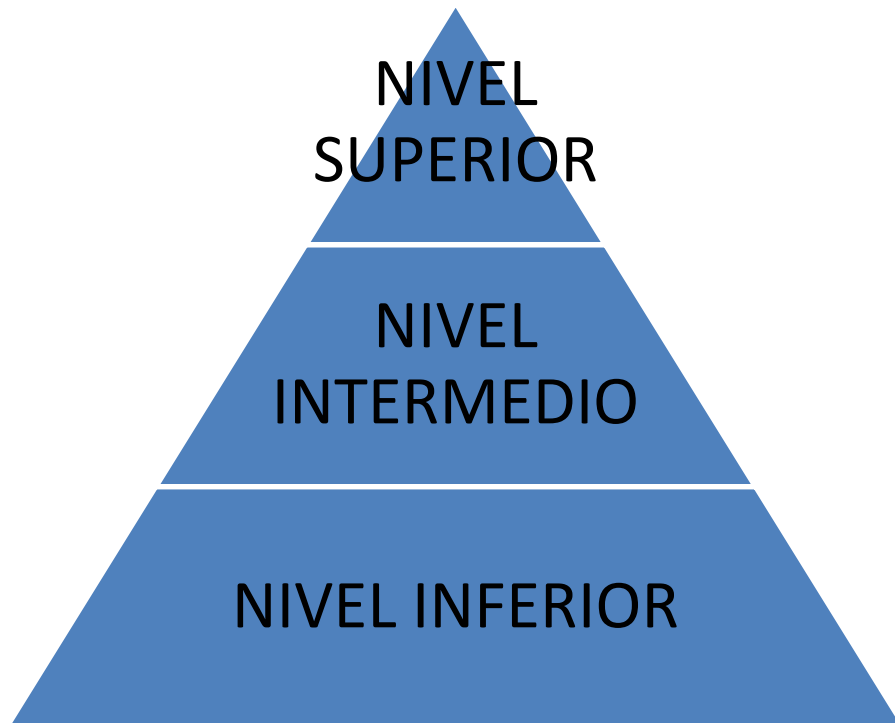
c) Medidas concretas que mejoran la eficiencia administrativa.

✓ Niveles del Control Interno

El control opera en tres niveles distintos de acuerdo con la jerarquía de quienes deben aplicarlo. Se representa esos niveles por medio de una

pirámide cuya base es la parte más grande y en la cual se soportan todas las transacciones cotidianas que deben ser controladas.¹²

Comenzando desde la base denominada “control por oposición de intereses”, ya que se trata de lograr que el grupo de control asuma la responsabilidad de lo que controla de modo tal que, si acepta lo erróneo, se hace responsable del error; el nivel intermedio está representado por el control efectuado por jefes y subgerentes, quienes supervisan la tareas del nivel inferior; y por último en su nivel superior corresponde a la dirección, que es quien debe tomar las decisiones no programadas y que no pueden ser resueltas por el nivel medio.



✓ Limitaciones del Control Interno

Un buen sistema de control interno es conveniente para ayudar a que la organización mantenga cierto nivel buscado de rentabilidad y para que

¹² ALARIO, Carlos Roberto, Op. Cit., pág 14.

disminuya el riesgo de perder recursos, así como para que obtenga y suministre información confiable, pero no puede asegurar absolutamente conseguir todas esas premisas.

Se entiende que el control puede ayudar a conseguir la misión básica, los objetivos de rentabilidad y un panorama por parte de la dirección sobre la evolución de la organización; pero la eficacia del control tiene límites que pueden ser entre otros el carácter selectivo del control, la incapacidad de la gerencia, la actuación sobre variables no controlables, el error humano o del sistema, las omisiones de los responsables y el fraude.

6. Componentes del Control Interno

Un aspecto de a tener en cuenta para un adecuado sistema de control interno es su diseño, implementación y mantenimiento en el tiempo.

El diseño de las actividades de control debe ser consecuencia de una correcta evaluación de los riesgos organizacionales, siendo tarea de los administradores, pero no son los únicos, los mandos medios y operativos también son parte importante en el proceso.

Hay que tener presente que la vida de la empresa es dinámica, por tal razón la estructura de control también lo será. “Una organización con un buen sistema de control interno generará información contable más segura y una organización con un mal sistema de control interno generará información contable menos segura.” ⁽¹³⁾

Para llevar a cabo lo anteriormente dicho el control interno se apoya en los componentes del control:

- Entorno de control
- Evaluación de los riesgos
- Actividades de control

¹³ ALARIO, Carlos Roberto, Op. Cit., pág. 14

- Información y comunicación
- Supervisión

En materia de herramientas existen diferentes tipos, algunas de ellas son las llamadas herramientas de diseño, útiles tanto para la evaluación de riesgos como para la definición de las actividades de control. El objeto de estudio de este trabajo es centrarse en la matriz de actividades de control que permitirá alcanzar determinados objetivos minimizando los riesgos asociados.

Las actividades de control consisten en adoptar controles internos, normas y procedimientos tendientes a asegurar el cumplimiento de políticas que afronten los riesgos identificados, comprende las políticas y actos que la administración se obliga a realizar para conseguir sus objetivos y están diseñadas para actuar de manera detectiva o preventiva.

Se diseñan para aplicarse en una organización que no será estática por lo que deberán adecuarse en el tiempo a las necesidades actuales de la organización; se establecen cuando:

- Se diseña la estructura organizacional
- Se diseña el sistema administrativo
- Se diseña el sistema de información
- Se diseña el sistema de comunicación.

Es decir que se utiliza una metodología de diseño para dar cobertura a toda la organización, en sus diferentes niveles, funciones y procesos.

Se compone de:

- Identificar el Ciclo Operativo o el Sector de la Estructura
- Identificar la Operación o la Función
- Identificar los Objetivos Empresariales involucrados

- Determinar la categoría de Objetivo
- Definir el riesgo asociado al Objetivo
- Determinar las acciones de control
- Determinar las acciones de supervisión
- Responsables

7.- Definición de objeto de estudio

Una empresa para alcanzar sus metas organizacionales lleva a cabo una serie de actividades las cuales conforman el ciclo operativo básico de una empresa. Gráficamente se las presenta en la Rueda Operativa donde se presentan en forma secuencial las operaciones básicas de una empresa. Considerando el enfoque estructural de la empresa, las áreas funcionales son: servicio y mantenimiento, finanzas y recursos humanos.

Este trabajo se centrará especialmente en la función compras y mantenimientos.

CAPÍTULO III

Área Funcional: Compras

Sumario: 1.- Concepto del Área Funcional Compras; 2.- Función; 3.- Operaciones comunes; 4.- Análisis de los sectores intervinientes; 5.- Centralización o Descentralización; 6.- Controles claves; 7.- Fraude más comunes; 8.- Formularios a utilizar.

1. Concepto del Área Funcional Compras

El Área Funcional Compras está a cargo de la adquisición de los recursos necesarios de bienes o servicios en el momento oportuno, en la calidad requerida, en la cantidad debida y a un precio adecuado.

Comprar es una función de altísima trascendencia e importancia:

- ✓ Es una función interna y externa
- ✓ Es una función económica y financiera
- ✓ Es una función estratégica y táctica
- ✓ Define la posición competitiva de la empresa
- ✓ Incide directamente en la obtención de las utilidades
- ✓ Determina la calidad de los productos

2. Función

Para formar un ambiente de control adecuado que lleve adelante un circuito tan sensible como el de Compras, se pueden tener ciertos recaudos y segregaciones de funciones; como por ejemplo la segregación entre la recepción, el control de calidad y el almacenamiento de los bienes; otro ejemplo sería el control y aprobación de facturas de proveedores y sus respectivos pagos y por otro lado las registraciones contables de las operaciones de compras y pagos.-

Dentro de los ejemplos mencionados anteriormente se pueden incluir otras funciones:

- ✓ Localizar y seleccionar los mejores proveedores,
- ✓ Cotizar precios, calidad, condiciones de contratación, condiciones de entrega,
- ✓ Generar los pedidos a los proveedores,
- ✓ Realizar un seguimiento de los pedidos,
- ✓ Efectuar reclamos cuando sea necesario,
- ✓ Participar en la preparación de Presupuestos de Compras,
- ✓ Llevar un registro de datos y estadísticas de compras,
- ✓ Mantener archivos de la documentación y legajos de las compras.

3. Operaciones Comunes

En un normal circuito de compras, una recomendación sería dividir el área en los siguientes sectores:

a) Sector de Origen: la secuencia de compras de inicia con una necesidad interna de contar con algún bien o servicio que es necesario incorporar, por lo que es deseable contar con un requerimiento interno de

compra, pedido de adquisición o algo similar, que exprese clara e inequívocamente que existe esa necesidad de encargar a un proveedor externo ese bien o servicio perfectamente individualizado en su denominación, medidas, colores, cantidades y materiales o describiendo el trabajo a ser realizado, formulario que debe ser autorizado por un responsable del sector que lo requiere.

Las compras pueden originarse en distintos tipos de necesidades, tales como:

- Bienes de cambio
- Bienes de uso, reparaciones, mantenimiento de bienes, etc
- Otras menores

En el trabajo que se expone analizamos la compra de bienes de uso, reparaciones, mantenimiento de bienes; utilizados sin ningún tipo de transformación en el proceso, o que en conjunto con otros materiales conforman un todo.

El resto de las compras (bienes o servicios menores) también se incluyen, sean resorte del mismo sector o de otro diferenciado. El hecho de ser generalmente de menor importancia justifica un menor control de las mismas y, por ende, se podrá prescindir de alguno de ellos.

La mejor forma de evitar que existan filtraciones al respecto es exigir número de orden de compra para todo ingreso de bienes y para todo pago que se pretenda emitir jamás permitir una erogación (excepto las de caja chica) que no cumple tal requisito.

b) Sector Compras: recibe el requerimiento de compras y procede a la búsqueda de cotización por parte de tres oferentes al menos, al efecto de salvaguardar la responsabilidad del comprador con respecto al libramiento de la orden de compra y, en caso de artículos o servicios específicos, Compras puede solicitar la aprobación del sector requirente, sobre el mismo formulario de comparación.

Comparados precios y condiciones selecciona al proveedor, a cuya orden emite la Orden de compra, Orden de adquisición o similar, que constituya un soporte tangible de la operación solicitada, firmada por funcionario autorizado. Dentro del mismo sector se abre un archivo de ordenes pendientes con las ordenes libradas cuyo cumplimiento se aguarda.

c) Recepción: a partir de la orden pendiente se procede a recibir provisoriamente del proveedor lo solicitado, informando a control de calidad, cuentas a pagar y contabilidad de costos de tal circunstancia. Al mismo tiempo, se requerirá del sector solicitante el retiro de bienes, y remito del proveedor para que se libre la conformidad respectiva.

e) Sector solicitante: retira lo pedido, lo revisa y firma la conformidad o el rechazo en el remito del proveedor, girándolo a cuentas a pagar.

f) Cuentas a pagar: habiendo recibido el informe de recepción y el remito conformado, los integra al legajo de pago que abrió con la copia de orden de compra, contabiliza el ingreso de los bienes considerando el informe de recepción.

g) Compras: a partir del informe de recepción y del remito conformado cancela parcial o totalmente su orden pendiente.

4. Análisis de los sectores intervinientes

✓ Compras: mantiene un contacto con los proveedores, a los que debe seleccionar, instruir, controlar que le requieran los demás sectores de la organización, primordialmente los destinados a la producción y/o comercialización y encomendar la provisión de los bienes y servicios.

✓ Recepción: debe ser un sector independiente de todo lo ordenado, efectuando el control global y derivándolo al sector requirente o al

control de calidad, según corresponda. Es decir, independiente de aquellos que compran, como de los que reciben los bienes adquiridos.

La documentación generada en este sector, será entregada, al fin de la jornada a los sectores de control de cuentas de proveedores y de existencias.

✓ Contabilidad de Costos: es un sector administrativo involucrado de cierto modo en este proceso. Cuando la recepción se ha materializado pero no ha llegado la factura del proveedor, es necesario reflejar la situación porque la deuda existe, aunque ya se haya registrado el ingreso material, lo que genera la actualización del stock, más que imprescindible en este circuito, porque la documentación faltante es necesaria para otros fines.

✓ Cuentas a pagar: las deudas con proveedores pueden estar expresadas como saldos en cuenta corriente o documentadas mediante la emisión de pagarés o cheques de pago diferido.

El sector lleva el control de los saldos a liquidar a los proveedores y se ocupa de formar los legajos de pago necesarios para solicitar la libranza de la orden respectiva.

5. Centralización o Descentralización

La realización de las compras puede encararse a través de su centralización en un solo departamento u oficina, o mediante una descentralización más o menos amplia, para lo cual se faculta a los departamentos de la empresa a efectuar las compras que requieran sus actividades. Puede existir asimismo, un sistema intermedio o mixto, para centralizar las adquisiciones de tipo general y descentralizar aquellas que justifiquen este procedimiento.

La mayoría de las empresas sigue el primero de estos sistemas ya que incluso tiene plena vigencia en centros de fabricación lejanos unos de

otros. Opera cuando se producen bienes o productos homogéneos, o se utilizan materias primas similares. Ofrece mayores ventajas, de las cuales las más destacadas son:

- 1) La especialización que se logra de este modo permite comprar con mayor eficacia.
- 2) Permite comprar en grandes cantidades, lo que permite conseguir mejores precios o descuentos y bonificaciones.
- 3) El costo administrativo es menor.
- 4) Facilita los procesos de contabilización y de control ya que se centraliza la documentación.
- 5) Uniformidad de procedimientos y normas
- 6) Mejor control presupuestario

En cuanto a la descentralización solo es aconsejable en los siguientes casos:

1. Cuando se trata de compras de bienes altamente especializados, que requieren conocimientos que no poseen los funcionarios del departamento compras. Aparecen los “compradores peritos o expertos”.
2. Cuando la empresa es de gran magnitud y cuenta con distintos establecimientos, sobre todo si se hallan muy alejados unos de otros, pues entonces la centralización se puede generar demoras y un exceso de tramitaciones burocráticas.

6. Controles claves

- Manejo restrictivo de los proveedores y de sus cuentas: debe existir un sector que realice las compras, lleve el archivo de orden pendiente y las relación con los proveedores, una vez recibida la solicitud de comprar, elija los proveedores adecuados, pida precios y condiciones

y decida sobre las compras repetitivas y programadas o eleve la base para tomar la decisión a su superior. Ello significa, también, que tal sector debe estar separado de aquellos que determinen la necesidad de comprar, hagan los pagos y registren las operaciones.

- Autorización de las operaciones: es necesario disponer de funcionarios de cierto nivel autorizados para solicitar cuentas a los proveedores, negociar precios y condiciones de pago.
- Sistema de registración: todo movimiento de compras (es deseable que se incluyan a los compromisos de compras) debe girarse de manera rápida y directa al sector respectivo para su verificación previa y su registración con la documentación de respaldo y su correspondiente correlación.
- Rotación del personal: estando el sector compras directamente relacionado con los proveedores y bajo sospecha de recibir beneficios de ellos, es mejor cambiar en forma rotativa a su personal para disminuir riesgos de connivencia.

7. Fraude más comunes

Dentro de una empresa de mediada o gran envergadura puede llegar a producirse situaciones que requieran mayor control para evitar:

- Crear compromisos inexistentes para quedarse con los pagos
- Crear connivencia con los proveedores para aceptar la facturación de un sobreprecio a cambio de comisión.

8. Formularios a utilizar

Requerimiento interno de compra: necesario para cubrir responsabilidades internas, debiendo contar con las autorizaciones que correspondan para cada nivel de gasto.

Orden de compra o similar: es un soporte tangible de la operación solicitada, firmada por quien sea responsable. Es un documento similar a un contrato porque ordena la provisión de un bien o servicio por el que se obliga a pagar un determinado precio. Debe haber dos copias de la misma.

Informe de recepción: se corresponde con el ingreso de los bienes, aun contando con el remito del proveedor, pero registrando entonces un número interno propio. También, y en caso de contar con el sector respectivo, debe emitirse el informe de control de calidad, para verificar técnicamente la condición requerida del material ingresado.

Legajo de pago: si bien no es un formulario es importante como conjunto documental que ampara la decisión de proceder al pago reuniendo los siguientes formularios:

- a) Orden de compra
- b) Informe de recepción
- c) Informe de control de calidad
- d) Remito del proveedor conformado por el receptor
- e) Factura del proveedor

CAPÍTULO IV

Análisis del Sistema de la Empresa San José S.A.

Sumario: 1.- Presentación de la empresa; 2.- Análisis y diagnóstico; 3.- Propuestas de diseño.

1. Presentación de la empresa

San José S.A. es una empresa de servicios públicos, dedicada al transporte de pasajeros; cuenta con una línea municipal y dos líneas provinciales y a la vez el estatuto le permite brindar servicios especiales, como ser viajes particulares, servicios de logística, todo lo relacionado al transporte.

Es un servicio que se presta al usuario en general y es concesionado por la autoridad que lo regula en la provincia de Jujuy; en el caso de la línea municipal regulado por la dirección de tránsito y transporte de la municipalidad de San Salvador de Jujuy y las líneas provinciales regulado por la dirección de transporte de la provincia de Jujuy.

Surgió como una pequeña empresa en el año 2001; compuesta por dos socios, con tres unidades y con un personal entre administrativos, socios y choferes de nueve persona, luego con el correr de los años, el esfuerzo en conjunto desde la empresa y los mismos trabajadores que

formaron parte de este proyecto hoy hay en circulación cincuenta unidades y alrededor de ciento ochenta empleados.

En cuanto a la participación en el capital la parte mayoritaria se encuentra en poder de uno de los socios fundadores, mientras que el otro es un socio operativo, más involucrado con el trabajo diario de la empresa en si, maneja todo lo relacionado al desarrollo del servicio en general y es su responsabilidad que se ejecuten las decisiones tomadas por ambos socios. La empresa está estructurada desde distintas áreas, tiene una administración que coordina el funcionamiento y el buen desempeño del servicio, un área contable manejada por un contador interno y un auditor externo; por lo lado hay un área operativa, que tiene que ver con el funcionamiento que tienen las líneas en la calle y por último el área de mantenimiento que tiene que ver con el taller.

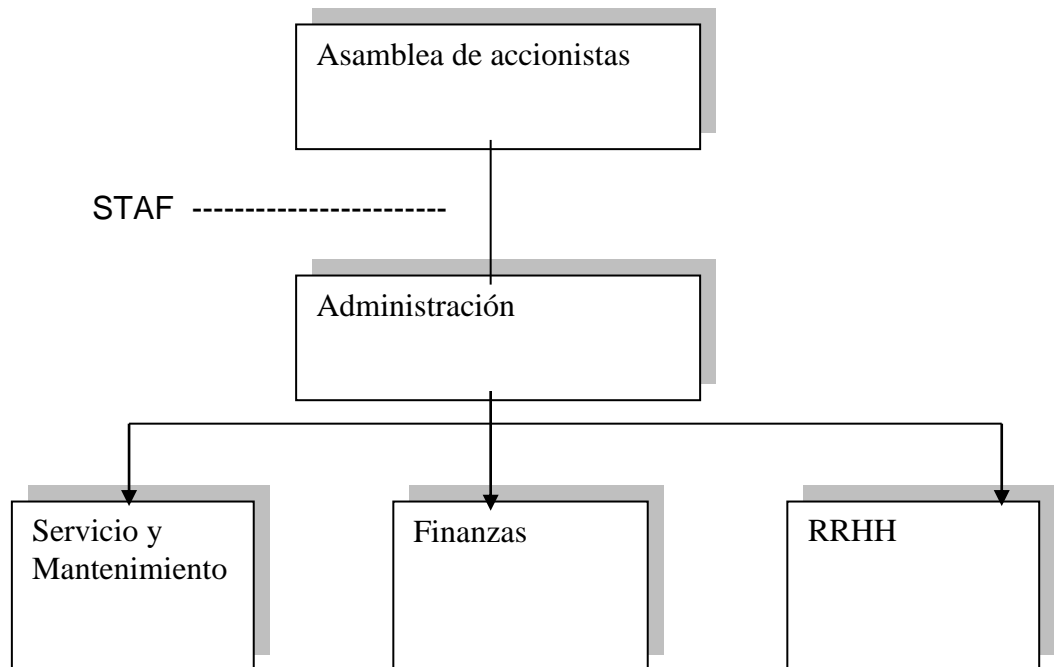
2. Análisis y diagnóstico

Antes de entrar a analizar el departamento Compras se debe destacar que SAN JOSÉ S.A. tiene varios puntos débiles en su estructura organizacional y porque no cuenta con un adecuado sistema de control interno, no se cumplen las normas generales ni particulares de control en la organización en general.

A través del análisis se detectaron las siguientes deficiencias estructurales:

- a) Ausencia de Organigrama.
- a) Ausencia de Manual de Funciones.
- b) Ineficacia de la Delegación en algunos sectores.

En cuanto a la primera carencia se puede inferir de la información obtenida que la estructura actual es la siguiente:

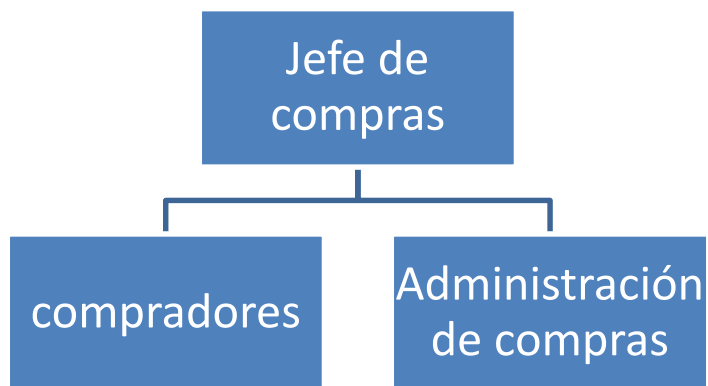


A partir de este organigrama se observa:

- Unidad de Mando: no presenta dificultad porque ningún sector depende de dos jefes, que invalide el principio.
- Homogeneidad Operativa: existe una efectiva separación de funciones y una permanente comunicación entre los distintos sectores.
- Alcance de Control: en el sector de servicio y mantenimiento el encargado de taller del turno mañana es jefe de los encargados de los turno tarde y noche, responsable de la compra de insumos, repuestos y maquinas necesarias para el mantenimiento de las unidades y seguimiento de cada coche y el ingreso y control físico de las compras, como así también el egreso o uso de los insumos. Ésta situación da como resultado ineficiencia total y riesgo por perdida de control.

Se puede visualizar una estructura descentralizada, por cuanto las decisiones operativas y financieras correspondientes a cada sector, es manejado de manera independiente por cada uno, contando el sector servicio y mantenimiento con un presupuesto mensual de \$600.000 para aplicarlo según el parámetro de necesidad diario, no requiriendo autorización por más alto que sea el gasto, salvo compras grandes (por ejemplo motores o neumáticos) donde envía una nota de pedido a la administración y ellos se encargan de hacer las gestiones con los proveedores y de analizar la situación financiera de la empresa y combinan la forma de pago, que es lo más importante de saber para la administración.

Según lo analizado hasta el momento, se observa que no existe el departamento compras, en donde en pequeñas empresas debería estar organizado de la siguiente manera como mínimo:



En cuanto a la delegación del sector de servicio y mantenimiento se presentan problemas ya que el jefe de taller del turno mañana tiene desconfianza de delegar ciertas responsabilidades a los jefes de taller de los otros turno al punto que él realiza la mayor parte de las tareas inherentes al sector y esto lo lleva a la ineficiencia del control interno. Nos encontramos frente una persona que no sabe delegar.

Con respecto a las fallas administrativas se informa:

1. Ausencia de Cursogramas
2. Ausencia de Manuales de Procedimientos
3. Ausencia de Formularios del Procedimiento de Compra

Relevando el proceso de compras se detecta que se realizan teniendo en cuenta los parámetros de necesidad diaria o urgente, debido a que la situación actual financiera de la empresa no permite que se mantenga stock de ciertos insumos por el costo que implica. Muchos de los pedidos de compras no se formalizan por escrito, solo de manera verbal y son autorizadas según sea su monto, importancia y necesidad por el jefe de taller del turno mañana, porque es él quien maneja el presupuesto del sector. Por lo tanto al no tener un seguimiento del proceso de compras y no llevar un registro adecuado de las mismas no se puede llevar un control adecuado.

Los pedidos que son en cuenta corriente y de proveedores de otras provincias no presentan muchos problemas porque vía mail se entrecruzan los presupuestos, las ordenes de compras, remitos y la factura que llega junto con la mercadería, que permite un control más seguro.

3. Propuestas de diseño

Finalizada la etapa de análisis y diagnóstico de la organización administrativa de la empresa se realizan las siguientes propuestas:

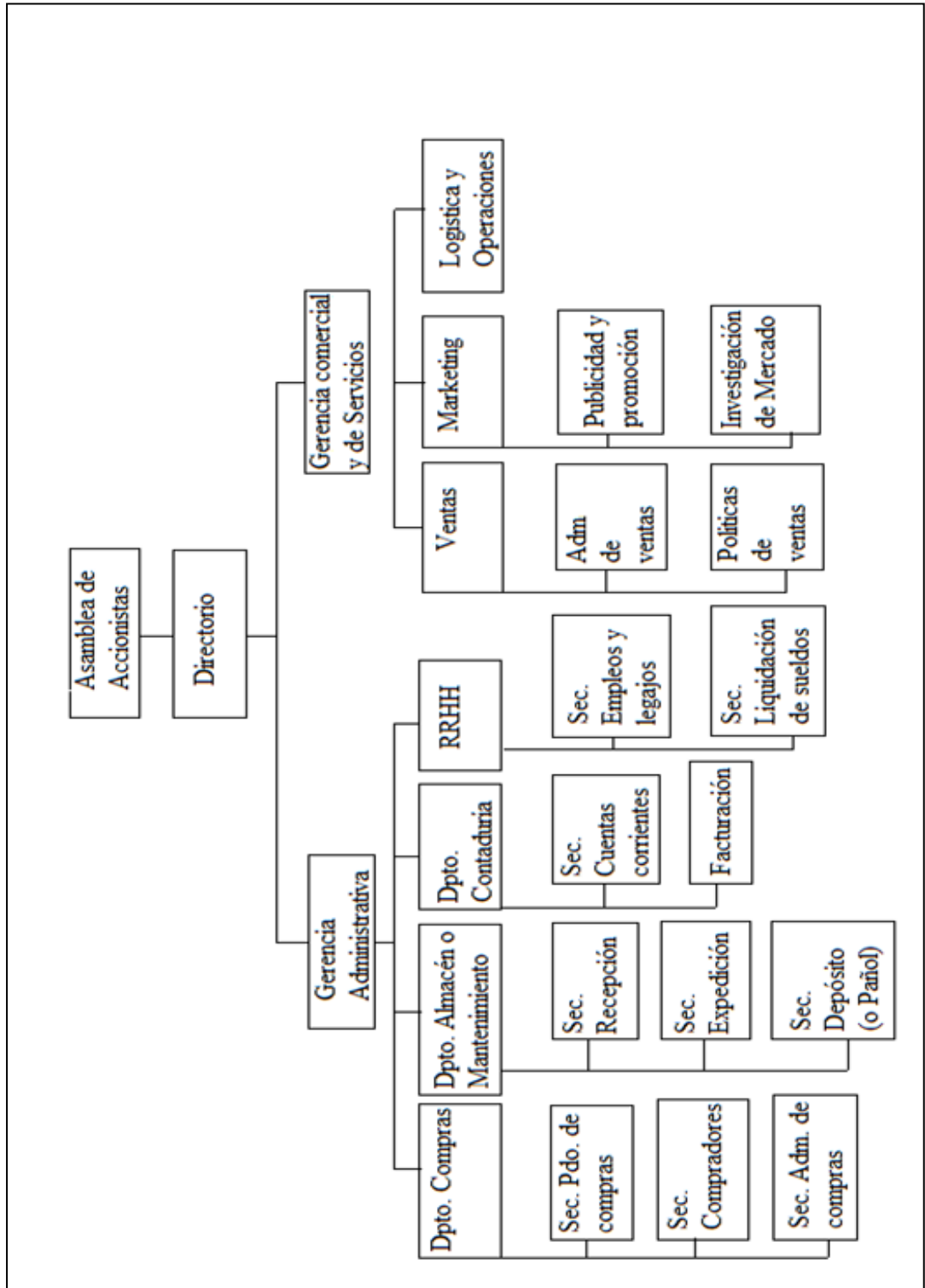
- Global: en lo que se refiere a la estructura y cursogramas de circuito de adquisición de suministros(incluyendo insumos)
- Detallado: involucra la redacción de manuales de procedimiento y manuales de funciones.
- De Matrices de Actividades de control del circuito compras.

a) Estructura Organizacional

Se recomienda principalmente:

- ✓ Creación del Departamento compras
- ✓ Creación de la sección compradores
- ✓ Creación de sección Administración de Compras
- ✓ Creación de departamento mantenimiento






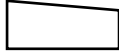
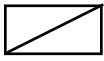

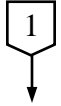






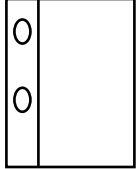

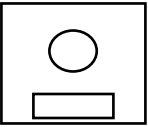







A continuación se presenta el organigrama de la estructura propuesta:



b)- Diseño de Cursograma

Con el objetivo de describir la modalidad de compra que lleva a cabo SAN JOSÉ S.A. se propone el siguiente Cursograma donde se desarrolla una secuencia lógica y ordenada de la operatoria mediante la siguiente simbología:

SIMBOLOGIA UTILIZADA EN CURSOGRAMAS

	Comprobante Manual o Externo		Cinta Magnética
	Operación Manual		CPU
	Decisión		Terminal: Teclado Monitor
	Anexión		Disco (ó archivo)
	Conector Dentro de la misma página		Archivo de Trabajo y consulta de Internet
	Conector Página a Página o Cursograma a Cursog.		Inicio o Reinicio de una Operatoria
	Línea de Trayectoria		Curso Alternativo / Toma o Entrega de Información
	Comprobante o Planilla emitido por Sistema		Carpeta / Legajo
	Archivo Transitorio		Soporte Magnético
	Archivo Definitivo		
			
Cronológico	Numérico	Alfabético	
			

Los circuitos sugeridos serán los relacionados con la adquisición de los insumos a utilizarse para el mantenimiento de las unidades y posterior prestación del servicio.

Cursograma A.1: Circuito de la Emisión de la Orden de Compra dentro de la modalidad de compras en base Ordenes de tareas

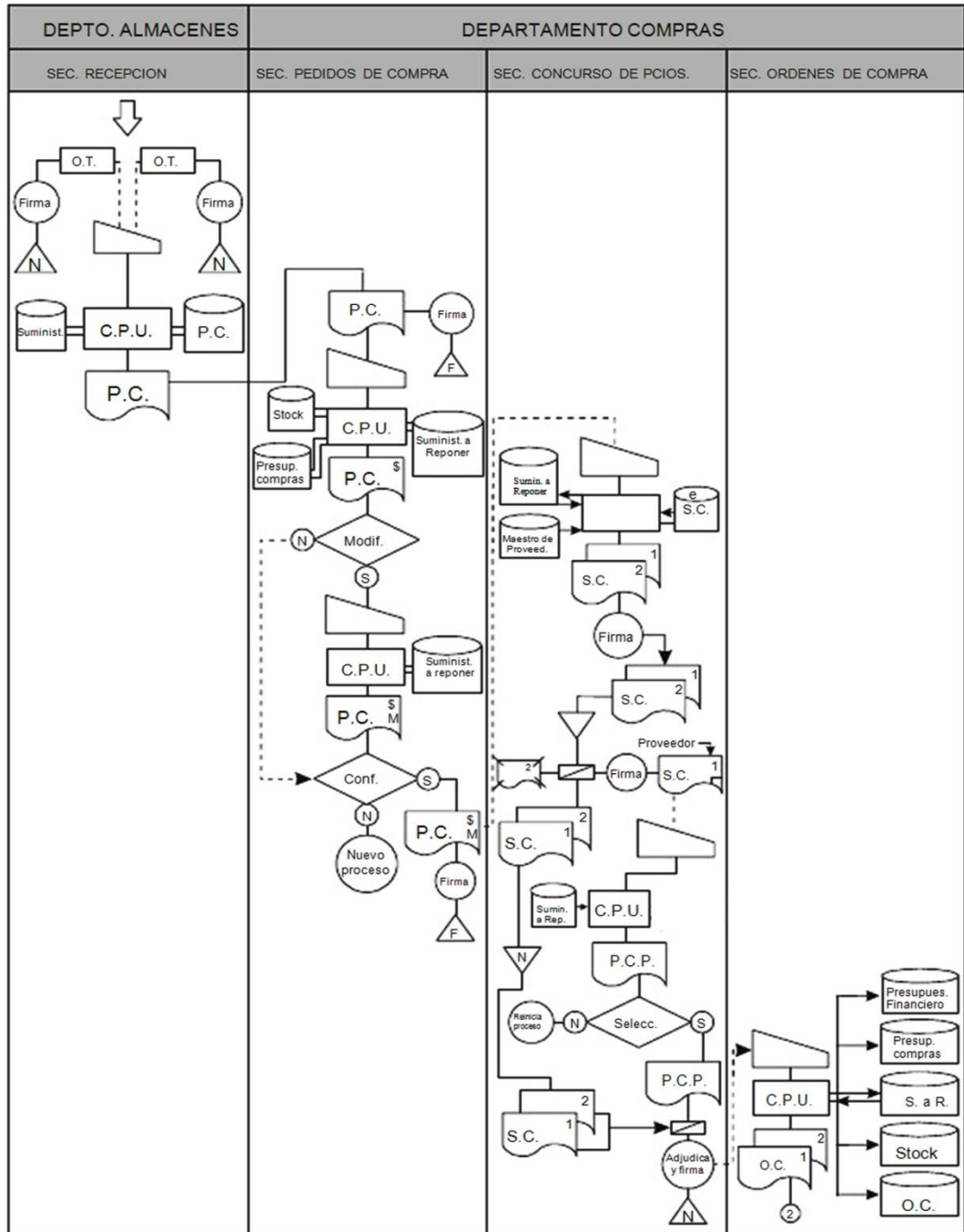
Cursograma A. 2: Circuito de Emisión del Informe de Recepción

Cursograma A.3: Circuito de conformidad de la Factura del Proveedor

Cursograma A.4: Circuito de Devolución de Compras

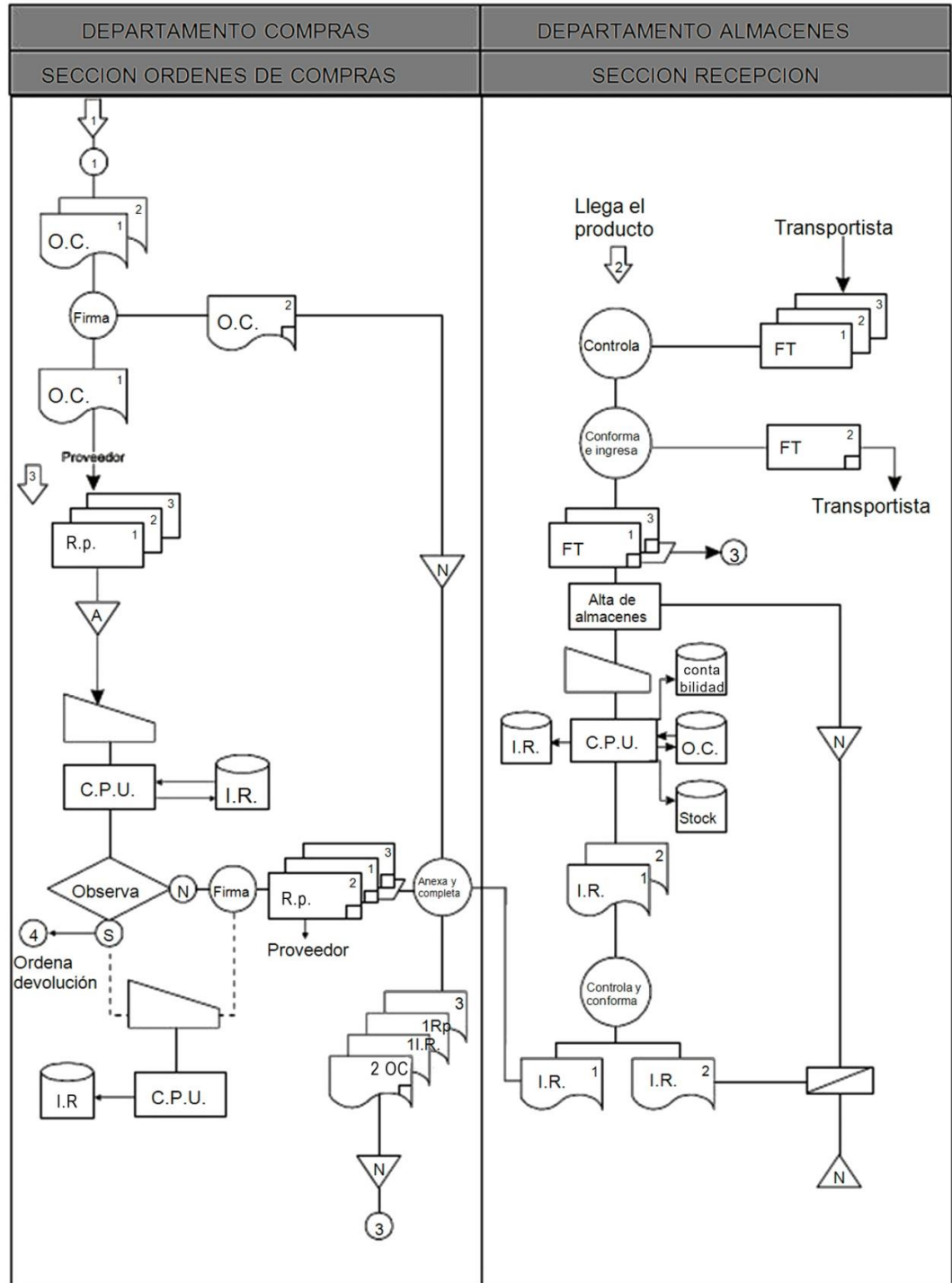
A)- OPERATORIA DE ADQUISICION DE SUMINISTROS

A.1 CURSOGRAMA N°1- CIRCUITO DE EMISION DE LA ORDEN DE COMPRA DENTRO DE LA MODALIDAD DE COMPRA EN BASE A LAS ORDENES DE TAREAS



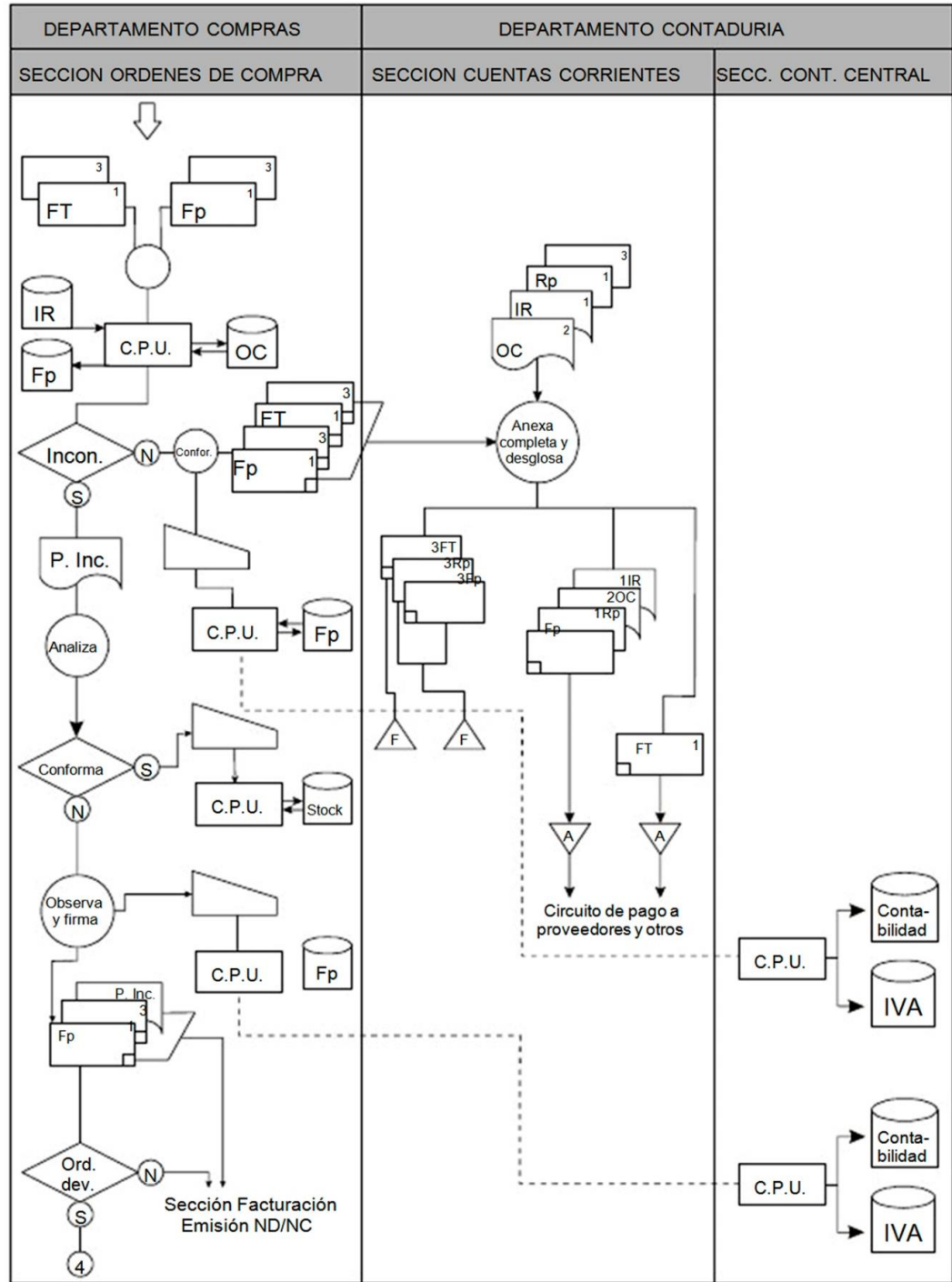
A)- OPERATORIA DE ADQUISICION DE SUMINISTROS

A.2) CURSOGRAMA Nº2: CIRCUITO DE EMISION DEL INFORME DE RECEPCION



A)- OPERATORIA DE ADQUISICION DE SUMINISTROS

A.3) CURSOGRAMA N°3: CIRCUITO DE CONFORMIDAD DE LA FACTURA DEL PROVEEDOR



C) Redacción de Manual de Procedimiento

A) OPERATORIA DE ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS

A.1) Circuito de la emisión de la orden de compra en base a las necesidades diarias.

DEPARTAMENTO DE ALMACENES (o Mantenimiento)

Sección: Recepción

1. El jefe de sector recibe de los distintos jefes de taller de cada turno las órdenes de tareas a realizar con el respectivo detalle de los insumos que se necesitan, dicha información es ingresada al sistema haciéndose una afectación preventiva en el archivo Suministros a Reponer. Las respectivas ordenes de pedido son firmadas y archivadas definitivamente generándose el comprobante Pedido de Compra (Formulario N° 1), el cual es remitido al Departamento de Compras, sección Pedido de Compra.

DEPARTAMENTO COMPRAS

Sección: Pedido de Compra

2. El jefe de sector recibe el pedido de compra, toma información de los insumos solicitados, ingresa al sistema nuevamente y verifica su stock en existencia:
 - En caso afirmativo finalizara el proceso.
 - En caso contrario se verifica la disponibilidad del presupuesto de compra y se carga al archivo de Suministros a Reponer.

3. Se procederá a evaluar si se realizaran modificaciones o no, ya sean de precio, de proveedor, de cantidad, etc.

3.1 En el caso que **SI** se realice una modificación se procede a :

- Ingresar las modificaciones en el sistema, actualizando de esta manera el archivo de Suministros a Reponer.
- Se emite el Pedido de Compras Valorizado Modificado
- Se conforma el pedido de compra Valorizado Modificado mediante la firma del jefe de Sección Pedidos de Compras

3.2 En el caso de que **NO** se realice una modificación se procede a conformar el mismo mediante la firma del jefe de la Sección Pedido de Compras y se archiva cronológicamente el Pedido de Compra Valorizado Modificado. Se continúa en el punto 3.

3.3 Se evalúa si dicho pedido debe ser controlado por el jefe del departamento compras.

3.3.1 Si el jefe de departamento compras **SI** lo conforma se procede de acuerdo al punto 3.

3.3.2 Si el jefe de departamento compras **NO** lo conforma se finaliza el proceso.

Sección: Concurso de Precios

4. De ser una compra que se realice con un proveedor de otra provincia y que sea de gran valor, se realizará la siguiente operatoria; se ingresará al sistema y a partir de consultar los archivos Suministros a Reponer y Maestro de Proveedores:

- Se emite la Solicitud de Cotización (Formulario N° 2) por duplicado, momento a partir del cual se genera e archivo correspondiente.
 - Se envía dicha Solicitud de Cotización vía fax o vía internet.
5. El jefe de la Sección Concurso de Precios firma las solicitudes de cotización y envía las originales a los proveedores seleccionados, archivando en forma transitoria y numérica los duplicados.
 6. Cuando regresan las Solicitudes de Cotización firmadas y completadas por los proveedores, se hace constar la fecha de recepción en los comprobantes, se firman y se cargan al sistema los datos consignados por los proveedores.
 7. Una vez ingresado los datos al sistema , se emite la Planilla Comparativa de Presupuestos (Formulario N°3) a partir de la cual se seleccionara o no un proveedor :
 - Si **NO** se selecciona un proveedor, se deberá iniciar un nuevo proceso a partir del envío de las solicitudes de cotización.
 - En el caso de **SI** seleccionar un proveedor, se anexa la Planilla Comparativa de Presupuesto a las solicitudes propiamente dichas, y se procede a completar en estas el número de la planilla comparativa de presupuestos.
 8. Finalmente se adjudica, se firma la planilla comparativa de presupuestos y se archiva definitivamente por orden numérico.

Sección Órdenes de Compra

9. Una vez completada la adjudicación se procede a ingresar al sistema para generar la orden de compra (formulario N°4) por duplicado, la cual se realizara a partir de los siguientes archivos:
 - Suministros a reponer: se toma la información respecto de a quien se le adjudicó cada suministro.
 - Stock: se ingresa la cantidad a comprar, afectando previamente dicho archivo, sin alterar la información de existencia de los artículos.
 - Presupuesto de Compras: se actualiza con los datos de la compra para prever la futura erogación o pago.
 - Orden de Compra: se genera para contener los datos que respaldan la emisión del comprobante.
10. Una vez generada e impresa la orden de compra por duplicado, se la archiva transitoriamente y en forma numérica hasta su firma (por el jefe de sección) y envío al proveedor.
11. A partir de aquí la operatoria de adquisición de insumos continua con el circuito de emisión del informe de recepción (cursograma N°2).

A) OPERATORIA DE ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS

A.2) Circuito de Emisión del Informe de Recepción.

Inicio 1:

DEPARTAMENTO COMPRAS

Sección Orden de Compra

1. El jefe de sector órdenes de compra firma las mismas y remite la originales a los proveedores y archivan transitoriamente en forma numérica los duplicados.

Inicio 2:

DEPARTAMENTO ALMACENES (o Mantenimiento)

Sección Recepción

1. El circuito se inicia con la llegada del transportista con los suministros y la guía del transporte (siempre que sean compras a proveedores de otras provincias, porque cuando se realiza dentro de la ciudad la empresa cuenta con el personal que realiza dichas compras y presenta la documentación correspondiente). En dicho momento se procede al control de lo recibido por parte del playero quien controla que la cantidad de bultos coincida con lo que dice la guía del transporte, y luego se conforma la factura del transportista cuyo duplicado es entregado al mismo y el original y triplicado se envían al Departamento Compras, Sección Órdenes de Compra. También confecciona manualmente el Alta de Almacenes a partir del recuento físico de los suministros recibidos.

2. El operador ingresa al sistema y a partir de la información que contiene el Alta de Almacenes se da ingreso definitivo a los suministros en el archivo de stock, se realiza la registración contable pertinente y se deja constancia que se ha cumplimentado con la orden de compra correspondiente. Se produce aquí el primer control interno que es comparar cantidades ordenadas con cantidades recibidas. A partir de la información del archivo orden de compra se genera el archivo Informe de recepción. Luego se emite dicho comprobante por duplicado.
3. Se anexa el Alta de Almacenes con el informe de recepción duplicado y se archivan definitivamente en forma numérica. El Informe de Recepción original es remitido al departamento compras, sección Órdenes de Compra donde se archivan transitoriamente en forma numérica.

Inicio 3:

DEPARTAMENTO COMPRAS

Sección Órdenes de Compra

1. Este inicio ocurre simultáneamente con el inicio 2 a la llegada de los suministros. El proveedor envía los remitos por triplicado los cuales se archivan transitoriamente en forma alfabéticamente hasta que se confecciona el informe de recepción.
2. Una vez emitido el informe de recepción se ingresa al sistema el que automáticamente controla y compara lo que dice el proveedor que envió (remito) con lo que realmente se recibió

(informe de recepción), aquí se realiza el segundo control interno.

3. De dicha comparación pueden surgir o no observaciones:

3.1 En caso que si se realice una observación se procede a:

- Ordenar la devolución cuya operatoria continua en el cursograma N°4
- Ingresar al sistema para dejar constancia de las inconsistencias en el informe de recepción y se firma el remito del proveedor con observaciones.

3.2 En el caso de que no haya observación se firma el remito del proveedor de conformidad.

4. Conformados los remitos del proveedor se envía el duplicado al mismo y el original y triplicado se anexan junto con la orden de compra duplicada y el informe de recepción original y se archivan transitoriamente por número de orden de compra para ser enviados luego al departamento de contaduría, sección cuentas corrientes. En este momento se completan en el informe de recepción el número de remito del proveedor y en la orden de compra el número de informe de recepción para formar el legajo de compras.

A. OPERATORIA DE ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS

A.3 Cursograma N° 3: Circuito de Conformidad de la Factura del Proveedor

DEPARTAMENTO COMPRAS

Sección: Órdenes de Compras

1. El circuito se inicia con la llegada de la factura del proveedor en original y triplicado y procedentes del circuito de Recepción de

Suministros y las facturas del transportista en original y triplicado.

El Jefe del Sector procede al control formal de dichos comprobantes, el cual consiste en la verificación de los datos de DGI, formato de comprobantes, datos del Proveedor y de la Empresa.

Se ingresa al sistema los datos contenidos en las facturas recibidas (cantidad, precios y forma de pago) y se verifica que coincidan con las cantidades cargadas en el archivo Informe de Recepción y con los precios y condiciones de pago cargadas en el archivo Orden de Compra para determinar la existencia de inconsistencias.

2. Del cruce de información realizado en el sistema surge la existencia de inconsistencias o no:
 - 2.1 En caso de NO haber inconsistencias se procede a conformar los comprobantes y :
 - 2.1.1 De los comprobantes tomo información para ingresar al sistema y cargar en el archivo Informe de Recepción el cumplimiento sin observaciones de las cantidades recibidas y facturadas y en el archivo Factura del Proveedor para tomar información y realizar simultáneamente la correspondiente registración contable y de IVA.
 - 2.1.2 Remitirlos al Departamento Contaduría Sección Cuentas Corrientes donde:
 - 2.1.2.1 Se anexa al Legajo de Compras que se encontraba archivado transitoriamente en forma numérica.
 - 2.1.2.2 Se desglosa de la siguiente manera:

- Factura del Transportista triplicado conformada se archiva definitivamente en forma cronológica.
- Factura del Proveedor triplicado y Remito del Proveedor triplicado conformados se archivan definitivamente en forma cronológica.
- Factura del Transportista original conformada se archiva transitoriamente en forma alfabética para luego ser enviada al circuito Pago a Proveedores y otros.
- Factura de Proveedor, Remito del Proveedor e Informe de Recepción originales y Orden de Compra duplicado conformados se archivan transitoriamente en forma alfabética para ser remitidos al circuito Pago a Proveedores y otros.

2.2 En caso de existir inconsistencias se procede a:

2.2.1 Emitir la Planilla de Inconsistencias

2.2.2 El Jefe de Sección analiza el tipo de inconsistencia para determinar si se conforma o no la Factura del Proveedor. Alternativas de Inconsistencias:

- Inconsistencia de Cantidades.
 - a) Si la **cantidad facturada es mayor que la cantidad recibida** se firma con observación, se registra la Factura del Proveedor por cantidades facturadas y se genera una Nota de Debito por las unidades no enviadas por el proveedor. Esta inconsistencia no altera el stock.
 - b) Si la **cantidad facturada es menor que la cantidad recibida** informamos al proveedor:

-El proveedor manda una nueva factura por la diferencia o

-La empresa envía una Nota de Crédito al proveedor.

En ambos casos no se altera el stock y se registran las facturas tal cual fueron recepcionadas en los archivos Contabilidad e I.VA.

- Inconsistencia de Condiciones de Pago.
 - a) Si la empresa acepta la inconsistencia conforma la Factura y pacta con el Proveedor. No se altera el stock.
 - b) Si la empresa no acepta la inconsistencia registra la Factura del Proveedor y emite una Nota de Débito para cancelar dicha Factura porque decide devolver la mercadería al Proveedor.
- Inconsistencia de Precios
 - a) Si los **precios según Factura del Proveedor son mayores que los precios según Orden se Compra** :
 - Se le comunica al Proveedor y éste acepta que se equivocó en la facturación. En este caso se firma con observación la Factura del proveedor original, se registra y se emite una Nota de Débito por la diferencia de precio. Este caso no altera el stock.
 - Se le comunica al Proveedor y éste responde que lo facturado es correcto, entonces:
 - Si la empresa **SI** acepta el nuevo precio conforma la Factura del Proveedor y la

Registra en Contabilidad e I.V.A Este caso si altera el stock.

- Si la empresa **NO** acepta el nuevo precio devuelve la mercadería de acuerdo al procedimiento descrito en Cursograma N° 4 Este caso no altera el stock.

b) **Si los precios según factura son menores que los precios según Orden de Compra :**

- La empresa informa al Proveedor y este responde que la facturación es correcta. En éste caso se conforma la Factura del Proveedor, se la registra y se altera el stock.
- La empresa informa al Proveedor y éste responde que no hubo error en la facturación, en tal caso el Proveedor envía una Nota de Debito por la diferencia o en su caso la empresa le envía al Proveedor una Nota de Crédito. Este caso no altera el stock.

2.3 En caso de haber conformado los comprobantes con inconsistencias el circuito continúa igual que en el caso 2.1

2.4 En caso de no conformar los comprobantes con inconsistencias se procede de la siguiente manera:

2.4.1 Se observa se firma la Factura del Proveedor en original y triplicado y se adjunta a la planilla de Inconsistencias para enviar a Sección Facturación la emisión de la Nota de Debito y/o Nota de Créditos según corresponda.

2.4.2 Se ingresa al sistema al archivo Factura del Proveedor donde se carga la observación y se

toma información para realizar el asiento de Contabilidad e IVA correspondiente.

A. OPERATORIA DE ADQUISICIÓN DE INSUMOS

A.4 Cursograma N°4: Circuito de Devolución de Compra

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Sección: Orden de compra

1. El circuito se inicia por las siguientes causas:
 - 1.1. Cuando lo que dice el Proveedor que envió según Remito no coincide con lo recibido según Informe de Recepción.
 - 1.2. Cuando no se conforma la Factura del Proveedor por alguna de las inconsistencias ya sean de **cantidad, precios o condiciones de pago.**

En estos casos, se ingresa al sistema:

- al archivo Stock para dar la baja preventiva del mismo.
 - al archivo Informe de Recepción para determinar el N° de Informe de Recepción correspondiente a los suministros que se van a devolver y al archivo Orden de Devolución para cargar esta información y emitir la correspondiente Orden de Devolución en una sola copia.
2. El responsable de la Sección firma la Orden de Devolución correspondiente y se envía al Departamento Almacenes (Mantenimiento) para la ejecución de la misma.

DEPARTAMENTO ALMACENES (o MANTENIMIENTO)

Sección: Expedición

3. El circuito se inicia con la recepción de la Orden de Devolución autorizada por el responsable del Departamento Compras, se toma información de la misma y se la archiva definitivamente en forma cronológica.
4. Se ingresa al sistema al los siguientes archivos:
 - Stock: para dar la baja definitiva de la mercadería
 - Orden de Devolución: para verificar los datos del comprobante del cual se toma la información.
 - Remito de Devolución: para cargar los datos de las cantidades y calidad de la mercadería a devolver al Proveedor correspondiente y el N° de la Orden de Devolución correspondiente.
 - Contabilidad: para registrar la baja en la mercadería.
5. Se emite por triplicado los Remitos por Devolución.
6. Se prepara y envía la mercadería junto con los Remitos por Devolución (original y duplicado), y el Remito por Devolución triplicado se envía al departamento de Contaduría Sección Facturación, para la emisión de la Nota de Debito correspondiente.

DEPARTAMENTO CONTADURÍA

Sección: Facturación

7. Con la llegada del Remito por Devolución triplicado del Departamento Almacenes se toma información y se ingresa al sistema a los siguientes archivos:

- Remito por Devolución: para verificar los datos del comprobante y tomar información sobre la cantidad que se remitió por Devolución al Proveedor.
 - Factura del Proveedor: para verificar a que factura corresponde a la devolución y tomar información del precio según Factura del Proveedor.
 - Nota de Debito: para cargar los datos correspondientes a la Devolución sobre cantidad, precios e IVA.
 - Contabilidad e IVA: para registrar la Nota de Debito correspondiente.
8. Se emite la Nota de Debito por triplicado se envía el original al Proveedor y se archiva el duplicado junto con el Remito por Devolución duplicado conformado por el cliente, para ser anexado al Remito por Devolución triplicado y remitirlo a la Sección Cuentas Corrientes del Departamento Contaduría.

D) Diseño de Formularios

De acuerdo a las operatorias sugeridas anteriormente es necesaria la implementación de los siguientes formularios con la finalidad de contar con un respaldo documental de las mismas. Estos son:

Pedido de compras: se emite en oportunidad en que el stock detecta la necesidad de reaprovisionamiento. Su finalidad es mostrar un listado de los artículos cuyo stock ha llegado a un punto de pedido, indicar cuales son los posibles proveedores de dichos artículos y las cantidades a reponer. Este comprobante sirve como fuente de información para la Solicitud de Cotización.

Solicitud de Cotización: su finalidad es conocer principalmente cuáles son los precios de reposición de los productos a solicitar a los

potenciales proveedores de los mismos. Este comprobante sirve como fuente de información para la Planilla Comparativa de Precios.

Planilla Comparativa de Precios: su finalidad es brindar una visión global de las distintas condiciones ofrecidas por cada proveedor y facilitar la selección de las más convenientes para la empresa, de acuerdo a las políticas de la misma. Este comprobante sirve como fuente de información para realizar la adjudicación y para la posterior emisión de la Orden de Compra.

Orden de Compra: su finalidad es informar al proveedor que le ha sido adjudicada la compra, quedando así formalizada la misma. Este comprobante sirve como fuente de información para la detección de inconsistencias de precios, condiciones de pago y calidad y cantidad de los productos.

Alta de Almacenes: es el formulario donde se vuelca la cantidad recibida de mercadería a partir del recuento físico que realiza el playero. Sirve de base para cargar en el sistema las cantidades del Informe de Recepción.

Informe de Recepción: su finalidad es dejar constancia de la cantidad y calidad de los productos que se han recibido para dar el alta en el archivo de Stock.

Planilla de Inconsistencias: su finalidad es mencionar el tipo de inconsistencia por diferencias entre las condiciones pactadas con el proveedor y lo realmente recibido o facturado para que a partir de las mismas, el encargado del sector tome la decisión de conformar o no la Factura del Proveedor.

Orden de Devolución: su finalidad es informar la autorización de la devolución al Departamento Almacenes para que éste proceda a la correspondiente devolución, de éste surgen las cantidades y calidades de los productos a despachar.

Remito por Devolución: su finalidad es respaldar el traslado de la mercadería a destino y dejar constancia en el mismo de la conformidad de quien recepcionó la misma.

Nota de Débito y Nota de Crédito emitidas: son comprobantes de formalidad legal, cuyo fin en este caso particular del departamento Compras es ajustar el saldo de la cuenta Proveedores en función de las inconsistencias detectadas y analizadas.

Dichos formularios se presentan a continuación:

Empresa SAN JOSÉ S.A.		PEDIDO DE COMPRAS	
Av. El Éxodo s/n – Tel.: (038) 4250781 4.600 S.S. de Jujuy - Jujuy		N° 001 Fecha: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
DEPARTAMENTO:			
Código Interno	DESCRIPCION	Cantidad Requerida	
OBSERVACIONES:			
.....			
.....			
CONFECCIONA	AUTORIZA	ARCHIVA	

EMPRESA SAN JOSE S.A. AV. El Éxodo s/n – Tel.: (0388) 4250781 4.600 S.S. de Jujuy- Jujuy	X	SOLICITUD DE COTIZACIÓN N° 00001 FECHA <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA
---	---	---

Listado de Artículos a Reponer N° 00001

Señor (es):

Domicilio:

Localidad:

Rogamos a Ud. (s) cotizar hasta el día/...../....., los siguientes artículos.

CODIGO		DESCRIPCION	CANTIDAD REQUERIDA	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
Interno N°	Del Prov.				
TOTAL \$					

Plazo de Mantenimiento de Oferta:

Condiciones de Pago:

Plazo de Entrega:

Observaciones:

.....

.....
Jefe Sección Conc. de Precios

.....
Proveedor

EMITE	COTIZACIÓN RECIBIDA			P.C.P. N°	ARCHIVO
	FECHA	FIRMA	INGRESO AL SISTEMA		

EMPRESA SAN JOSE S.A.	X	000000001	Nº 0001 –
PLANILLA COMPARATIVA		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DE PRESUPUESTOS		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<i>FECHA</i>	

LISTADO DE ARTICULOS A REPONER Nº 00001 PEDIDO INTERNO DE COMPRAS Nº 00001									
PROPONENTES									
SOLICITUD DE COTIZACIÓN Nº									
PRECIOS									
ARTICULO 1									
ARTICULO 2									
ARTICULO 3									
ARTICULO 4									
PLAZO DE ENTREGA									
CONDICIONES DE PAGO									
PLAZO MANTENIMIENTO									

Se aconseja adjudicar esta compra a la firma:
.....
Por las siguientes razones:

Emite	Autorizó	Orden de Compra Nº	Solicitudes de Cotización
			Nº al Nº

EMPRESA SAN JOSE S.A. AV. El Éxodo s/n – Tel.: (0388) 4250781 4600 S.S. de Jujuy - Jujuy	X	ORDEN DE COMPRA Nº 00001 FECHA <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA
---	---	---

Listado de Artículos a Reponer Nº 00001

Señor (es):

Domicilio:

Localidad:

Rogamos a Ud. (s) remitirnos los siguientes artículos.

CODIGO		DESCRIPCION	CANTIDAD REQUERIDA	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
Interno Nº	Del Prov.				
TOTAL \$					

Condiciones de Pago:

Lugar de Entrega:

Fecha de Entrega:

Enviada por:

.....
lefa de Compras

<i>EMITE</i>	<i>INFORME DE RECEPCIÓN</i>	<i>ARCHIVO</i>
	FECHA	Nº

EMPRESA SAN JOSE S.A.		ALTA DE ALMACENES Nº 00001 FECHA <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> HORA: 00:00	
DEPARTAMENTO DE ALMACENES <i>TRANSPORTISTA:</i>			
<i>CODIGO</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>DESCRIPCION</i>	
OBSERVACIONES:			
DEPARTAMENTO ALMACENES			
CONFECCIONA	INGRESO AL SISTEMA	I.R. Nº	ARCHIVO

EMPRESA SAN JOSE S.A.	X	INFORME DE RECEPCIÓN N° 00001 FECHA <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
--	---	--

DEPARTAMENTO DE ALMACENES PROVEEDOR: MEDIO DE TRANSPORTE:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">ALTA DE ALMACENES</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: right;">N° 00001</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">ORDEN DE COMPRA</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: right;">N° 00001</td> </tr> </table>	ALTA DE ALMACENES	N° 00001	ORDEN DE COMPRA	N° 00001
ALTA DE ALMACENES	N° 00001				
ORDEN DE COMPRA	N° 00001				

CODIGO		CANTIDAD	DESCRIPCION
Interno N°	Proveedor		

OBSERVACIONES:

.....

.....

.....

.....

DEPARTAMENTO ALMACENES	DEPARTAMENTO COMPRAS	ARCHIVO
EMITE	REMITO DEL PROVEEDOR	
	N°	Conformidad / Observaciones

EMPRESA SAN JOSE S.A.	PLANILLA DE INCONSISTENCIAS		
	Nº <input type="text"/>		
Fecha: ____ / ____ / ____			
INCONSISTENCIAS			
CANTIDAD <input type="text"/>	PRECIO <input type="text"/>	CONDICIONES DE PAGO <input type="text"/>	
PRECIOS SEGÚN OC <input type="text"/>	PRECIOS SEGÚN Fp <input type="text"/>	DIFERENCIAS <input type="text"/>	
CANTIDADES SEGÚN IR <input type="text"/>	CANTIDADES SEGÚN Fp <input type="text"/>	DIFERENCIAS <input type="text"/>	
OBSERVACIONES:			
FIRMA:			

EMPRESA SAN JOSE S.A. AV. El Éxodo s/n – Tel.: (0388) 4250781 4600 S.S.de Jujuy - Jujuy	X	ORDEN DE DEVOLUCION N° 00001 FECHA <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
--	---	---

Proveedor:	I.C.C.	N° 00001
Código N°:	Remito Prov.:	N° 00001
Domicilio:.....	I.R.	N° 00001
Localidad:	Fecha:/...../.....

CODIGO	CANTIDAD	DETALLE

OBSERVACIONES:

.....

.....

.....

.....

DEPARTAMENTO ALMACENES	DEPARTAMENTO COMPRAS	ARCHIVO
EMITE	REMITO DEL PROVEEDOR	
	N°	<i>Conformidad / Observaciones</i>

EMPRESA SAN JOSE S.A. Av. El Éxodo s/n – Tel.: (0388) 4250781 4600 S.S. de Jujuy - Jujuy	A	NOTA DE CREDITO Nº 0000-00000001 Fecha <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> C.U.I.T.: 00-00000000-00 Ingresos Brutos: 0000000 FECHA INICIO ACTIVO:/...../.....								
Sr. (es): Domicilio: Localidad: C.U.I.T.: Condición en IVA:		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">REFERENCIAS</th> </tr> <tr> <td style="width: 70%;">Factura</td> <td style="text-align: right;">Nº</td> </tr> <tr> <td>Orden de Devolución</td> <td style="text-align: right;">Nº</td> </tr> <tr> <td>Remito por Devolución</td> <td style="text-align: right;">Nº</td> </tr> </table>	REFERENCIAS		Factura	Nº	Orden de Devolución	Nº	Remito por Devolución	Nº
REFERENCIAS										
Factura	Nº									
Orden de Devolución	Nº									
Remito por Devolución	Nº									
Debitamos a Ud. (s) los Conceptos e Importes siguientes:										
Código	Cantidad	Detalle	Precio Unitario							
Son Pesos: Observaciones:		SUB – TOTAL IMPUESTOS SUB – TOTAL I.V.A. INSC. % I.V.A. NO INSC. % TOTAL								
DEPARTAMENTO CONTADURÍA			ARCHIVO							
EMITE		CONTROLA								

EMPRESA SAN JOSE S.A.	R	DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA Nº 0001 – 0000001
Av. El Éxodo s/n – Tel.: (0388) 4250781 4600 S.S. de Juiuv - Juiuv	COMPROBANTE	F E C H A
	REMITO POR DEVOLUCION	/ /
	C.U.I.T. Nº	00-00000000-0
	Ing. Brutos Nº:	000000

Señor (es): Domicilio: Localidad: Remitiremos a Ud. (s) las siguientes mercaderías.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="font-size: 0.8em; padding: 2px;">NOTA DE VENTA Nº</td> </tr> <tr> <td style="font-size: 0.8em; padding: 2px;">ORDEN DE DEVOLUCIÓN Nº</td> </tr> </table>	NOTA DE VENTA Nº	ORDEN DE DEVOLUCIÓN Nº
NOTA DE VENTA Nº			
ORDEN DE DEVOLUCIÓN Nº			

CODIGO	CANTIDAD	DETALLE

OBSERVACIONES:	Firma DE Recepci
TRANSPORTISTA Razón Social Domicilio: C.U.I.T.: Nombre Chofer: D.N.I.: Camión: Patente Nº:	

DEPARTAMENTO CONTADURÍA	DEPARTAMENTO CONTADURIA	ARCHIVO
EMITE	CONTROLA SALIDA	FACTURA / ND. Nº
FIRMA		

--

E) Manual de funciones

Posición: Jefe del Departamento Compras

Misión:

- Garantizar la obtención de suministros necesarios para el funcionamiento normal de la operatoria de la empresa, considerando un análisis previo de precio, cantidades y condiciones financieras.
- Mantenerse informado sobre el parámetro de necesidad procurando un pequeño stock mínimo de insumos.

Funciones:

- Formular objetivos, políticas y programas tendientes a lograr el mayor beneficio de la empresa en materia de eficiencia en el mantenimiento de las unidades.
- Coordinar con los responsables de las finanzas las alternativas de financiación de las compras que excedan a su responsabilidad.
- Verificar que se mantenga actualizado el registro de proveedores a efectos de identificar los materiales que puedan proveer, y el historial de cumplimientos.
- Formular el presupuesto periódico de compras en función de la actividad.
- Verificar que sean efectuados los reclamos a proveedores, que correspondan como consecuencia de diferencias entre cantidades recibidas y cantidades facturadas o por diferencia de condiciones de pago.

Autoridad:

- Depende de la Administración.
- Dependen de él: la sección compradores y la administración de compras.

Posición: Jefe del Departamento Mantenimiento.

Misión:

Administrar eficientemente los movimientos de las existencias relacionados con las operaciones de recepción, depósito y uso de los insumos, garantizando información sistematizada de las existencias en el pañol.

Funciones del jefe de Mantenimiento:

- Controlar las existencias físicas del pañol mediante recuentos periódicos y sorpresivos;
- Establecer políticas referidas a:
 - conservación, seguridad e higiene del taller y bienes;
 - ubicación sistemática del stock, para facilitar su localización y control.

Autoridad

- depende de la Administración.
- dependen de él:
 - los mecánicos.

F) Diseño de Matrices de Actividades de Control

Se propone el diseño de matrices de actividades de control en función de los principales riesgos de la empresa a la hora de comprar los insumos. Ellas están referidas a los siguientes ítems:

- 1- Ciclo de la Emisión de la Orden de Compra,
- 2- Ciclo de Emisión del Informe de Recepción,
- 3- Ciclo de Registración de la Factura del Proveedor.

CICLO	OPERACION	OBJETIVO	TIPO OBJETIVO	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
EMISION DE LA ORDEN DE COMPRA		Que las cantidades a comprar sean las adecuadas y necesarias para cumplir con la producción de la empresa.	Operac. o de Gestión	Que se compre en exceso y aumenten los costos de almacenamiento. Que no se compre lo necesario para cumplir con la producción.	Mantener actualizado el archivo stock de suministros mediante la realización de inventarios periódicos. Se deben verificar los requerimientos de las órdenes de tareas enviadas por los clientes.
	EMISION DEL PEDIDO DE COMPRA	Que los responsables de autorizar las compras sean identificados	Operac. o de Gestión	Que se autoricen compras por cualquier persona de la sección o departamento. Que las autorizaciones sean realizadas sin tener en cuenta el monto de la operación.	Constatar con el Registro de Firmas Autorizaciones. Se deberá fijar límites de autorizaciones teniendo en cuenta el nivel jerárquico o si está o no incluida en el presupuesto de compras.
		Que la información referida a los suministros pedidos sea íntegra y exacta.	Operac. y de informac.	Que los pedidos se hagan en forma verbal no pudiéndose cumplir en detalle con el mismo o se pierdan en el camino.	Los Pedidos de Compra deberán formalizarse por escrito en formularios prenumerados. Cotización de Precios deberá controlar la correlatividad numérica

CICLO	OPERACION	OBJETIVO	TIPO OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
EMISION DE LA ORDEN DE COMPRA		Que los proveedores a cotizar sean debidamente elegidos.	Operacional. o de Gestión	Que pierdan competitividad por elegir siempre los mismos proveedores por acuerdos económicos entre las partes.	<p>Actualizar el archivo Maestro de Proveedores incluyendo nuevas formas de abastecimiento.</p> <p>Revisar los precios de compra por personas ajenas al sector</p> <p>Deben establecerse políticas de rotación de los empleados del sector.</p> <p>Supervisar el proceso de adjudicación a los proveedores seleccionados</p>
	COTIZACION DE PRECIOS	Que las informaciones de las solicitudes devueltas por el proveedor sea íntegra y exacta.	Operacional y de información	Que se realicen cotizaciones por teléfono que hagan presumir acuerdos fraudulentos.	<p>Se deben formalizar por escrito en formularios prenumerados duplicados.</p> <p>Deben enviarse los originales firmadas por el jefe de sección mientras quedan archivados transitoriamente los duplicados.</p> <p>Deben analizarse las solicitudes devueltas, constatar la firma del proveedor y datos completados para elegir en base a una planilla comparativa de presupuestos.</p>

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVO	TIPO OBJETIVO	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
<p>EMISIÓN DEL INFORME DE RECEPCIÓN</p>	<p>RECEPCIÓN DE SUMINISTROS</p>	<p>Que los suministros que se reciben sean los bienes adecuados y necesarios para la Empresa</p>	<p>Operac. O de Gestión</p>	<p>Que las Especificaciones Técnicas no sean claras y precisas. Que los Pedidos de Compras (OC) sean confusos o imprecisos. Que no reflejen las E.T.</p> <p>Que los materiales se reciban sin verificar el cumplimiento de las E.T.</p>	<p>Revisión periódica de las E.T. por las áreas de Departamento Producción.</p> <p>Automatizar la carga de las E.T. en la Orden de Compra. Validar las OC con las ET antes de enviarse al Proveedor.</p> <p>El material recibido debe ser enviado al área de Control de Calidad para su control.</p> <p>Control de Calidad debe emitir un Informe de Control, con la verificación de las E.T. Firmar el IR y el Informe de Control.</p> <p>Supervisar problemas de producción por causa de materiales inadecuados.</p>
		<p>Que la información de los suministros recibidos sea íntegra y exacta</p>	<p>Operac. y Informac.</p>	<p>Que no se registre adecuadamente la información de los materiales recibidos.</p> <p>Que la información de la recepción y sus datos estén incompletos.</p> <p>Que no esté la totalidad de los comprobantes emitidos por posibles pérdidas, extravíos, u otros motivos.</p>	<p>El personal de almacenes debe registrar los bienes recibidos "a ciegas".</p> <p>El Alta de Almacenes debe ser emitida y firmada por personal distinto del que efectúa el I.R.</p> <p>Los documentos de la recepción: AA e IR deben ser formularios pre formalizados con la totalidad de los datos requeridos.</p> <p>El Sector de Almacenes que emite el IR debe verificar integridad de datos del AA, previo a la firma.</p> <p>Utilización de formularios pre numerados para el AA y el IR.</p> <p>Control de la correlatividad numérica del AA y I.R. Informe de Comprobantes faltantes.</p>

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
REGISTRACIÓN DE LA FACTURA DEL PROVEEDOR	ANÁLISIS DE LOS COMPROBANTES QUE FORMAN EL LEGAJO DE COMPRAS	Que la información del legajo de compras sea exacta consistente y oportuna	Operacional y de información	Que falte o haya inconsistencias en la documentación e información en el Legajo de Compra.	<p>Prenumerar las Órdenes de Compras y los Informes de Recepción. Controlar las referencias a comprobantes en IR y OC</p> <p>Analizar y comparar información, fechas, y demás datos de OC, IR, Rp. y Fp. Verificar documentación faltante o contradictoria</p> <p>Verificar que cada Fp., tenga su IR, su Rp, su OC</p> <p>Controlar que todos los IR se hayan validado con OC</p> <p>Implementar en los procesos de los comprobantes las referencias a los documentos precedentes.</p> <p>Verificar dato por dato al procesar la Factura. Utilizar fórmulas de control de totales. Verificar integridad de los datos de las Fp. procesadas</p> <p>Restringir accesos para ingresar datos o modificarlos</p>
				Que el procesamiento de los datos de las Fp. sea inexacto o erróneo o incompleto.	
				Que existan registros no válidos, erróneos o fraudulentos en el procesamiento de las Fp.	

CONCLUSION

Finalizado el análisis de sistemas de la empresa de servicios SAN JOSÉ S.A. se llega a la conclusión de la importancia de esta herramienta para poder detectar las fallas de la organización con el fin de poder corregirlas buscando cumplir con el principal objetivo empresarial: la maximización de las utilidades al menor costo posible.

Las fallas estructurales que se encontraron son: ausencia de Organigramas, ausencia de Manual de Funciones, ineficacia de la Delegación en algunos sectores; mientras que las fallas administrativas encontradas fueron: ausencia de Cursogramas, ausencia de Manuales de Procedimientos, ausencia de Formularios del Procedimiento de Compra. Las fallas descritas son generales habiendo detallado rigurosamente las específicas en el trabajo realizado; se propuso para solucionar estas fallas la creación de organigramas, manual de funciones, cursograma, manual de procedimientos, formularios del procedimientos de compras y matrices de actividades de control del circuito compras, como así también se propuso, siendo más específico la creación del departamento compras, la delegación de ciertas funciones que se encontraban en manos de una sola persona y el registro del proceso de compras para llevar un adecuado seguimiento y control del mismo.

Si bien realizar cambios implica mayores costos y tiempo para la empresa al momento de su implementación, la gerencia de SAN JOSE SA debería considerar las propuestas realizadas en el presente trabajo para lograr así que se cumplan de manera eficaz y eficiente los objetivos organizacionales y también para que sea sustentable, esto último se refiere a que pueda adaptarse a los cambios y perdurar en el tiempo.

Será clave el planeamiento de la implementación así como el desarrollo de tareas previas, para obtener óptimos resultados. Además resultara imprescindible:

- Una fluida comunicación entre todos los niveles de la estructura de la organización y especialmente con los empleados, quienes deberán comprender el porqué de la importancia del cumplimiento de los procedimientos diseñados como así también necesitaran adaptarse a los mismos para no entorpecer dicha implementación y;
- Una adecuada coordinación del trabajo en equipo.

ANEXO 1

Etapa de relevamiento Empresa San José S.A.

San Salvador de Jujuy 10 de Octubre de 2016

SAN JOSE S.A.

José María Coletti

Calle Avenida El Éxodo s/n

S / D

De mi mayor consideración:

Me dirijo a usted a fin de solicitarle autorización para realizar entrevistas a empleados con motivo de la realización del SEMINARIO de la carrera de C.P.N. referido a la organización administrativa de la empresa. Dichas entrevistas tienen como objetivo conocer en profundidad los procedimientos administrativos y el desarrollo de la empresa para la evaluación de control interno.

Sin otro particular me despido de usted atentamente.

Florencia Micaela Alemán

Encuesta Empresa San José S.A.

ENCUESTA N°1:

1. Nombre y función que cumple dentro de la empresa.-

Mi nombre es José María Colleti y soy socio de la empresa de transporte San José.

2. ¿Cómo definiría usted a la empresa?

Es una empresa de servicios públicos, que se presta al usuario en general y es concesionado por la autoridad que lo regula en la provincia; en el caso de la líneas provinciales por la dirección de transporte de la provincia de Jujuy y en el caso de las líneas municipales por la dirección de tránsito y transporte de la municipalidad de San Salvador de Jujuy.-

3. ¿A que tipo societario pertenece la empresa?

En el caso de las empresas de transporte en general son sociedades anónimas.-

4. ¿Cuántos socios posee la empresa?

Somos dos los socios, yo sería como el socio operativo y el otro socio es el capitalista.-

5. ¿Cuenta la empresa con acta o estatuto constitutivo?

Si, la sociedad cuenta con el estatuto de constitución de la sociedad y sus respectivas actas con la designación de autoridades, fijación del domicilio legal y cuanto cambio o modificación se haga dentro de la sociedad.-

6. ¿Cuál es el objeto social?

Bueno principalmente el objeto de la empresa es el transporte de pasajeros y a la vez el estatuto nos permite brindar servicios especiales, como ser viajes particulares, servicios de logística, todo lo relacionado al transporte.-

7. ¿Áreas donde opera?

Contamos con un servicio urbano y otro interprovincial en la zona de los valles de los Pericos.-

8. Reseña histórica del nacimiento de la empresa.-

Surgió como una pequeña empresa hace quince años, con tres unidades y con un personal entre administrativos, socios y choferes de nueve personas; luego con el correr de los años, el esfuerzo en conjunto desde la empresa y los mismos trabajadores que formaron parte de este proyecto hoy tenemos en circulación cincuenta unidades y hay alrededor de ciento ochenta empleados.-

9. ¿Cómo es desde su punto de vista la organización de la empresa?

La sociedad es muy simple porque somos solamente dos socios, en mi caso yo sería un socio más operativo, mas involucrado con el trabajo diario de la empresa en si, pero nos manejamos con reuniones periódicas para la toma de decisiones. Luego de eso, la empresa está estructurada desde distintas áreas, tiene una administración que coordina el funcionamiento y el buen desempeño del servicio, un área contable manejado por un contador interno y un auditor externo; por otro lado hay un área operativa, que tiene que ver con el funcionamiento que tienen las líneas en la calle y por último el área de mantenimiento que tiene que ver con el taller.-

10. ¿Las decisiones de planificación y control quien las toma?

Si bien soy yo el socio que maneja todo lo relacionado al desarrollo del servicio en general, ambos socios tomamos las decisiones y es mi responsabilidad hacer que se ejecute cada una de ellas.-

11. ¿Y las decisiones operativas?

Hoy están a cargo de gente responsable de cada área; por ejemplo en el taller hay tres encargados distribuidos en tres turnos (mañana, tarde y noche) quienes son los que toman las decisiones diarias de las compras de repuestos o insumos necesarios para el mantenimiento y salida como corresponde de cada unidad. En el caso del servicio de líneas hay un responsable de la diagramación, horarios, salidas y entradas de las unidades al servicio.-

No pasan necesariamente por los socios cuando se trata de cuestiones cotidianas, ya están delegadas las responsabilidades, pero

todos los meses los encargados de cada área deben realizar un reporte a la gerencia; en caso de que existiera una situación atípica en cualquier sector se discute a nivel societario y se toman las decisiones correspondientes y se van ejecutando hacia abajo, si es algo atípico pero operativo lo decido yo y luego se lo comunico a mi otro socio.-

ENCUESTA N°2:

1. Nombre: Hernán Poullau.-

2. ¿Cuál es su función dentro de la empresa?

Yo soy el encargado de taller del turno mañana y jefe de los encargados del turno tarde y noche, responsable de la compra de insumos, repuestos y maquinas necesarias para el mantenimiento de las unidades y llevo el seguimiento de cada coche.-

3. ¿A quién responde usted?

Yo respondo al socio operativo José María Colleti.-

4. ¿Cómo efectúa los pedidos?

Dependiendo de los insumos que se traten y viendo si cuentan con lo necesario los proveedores en la ciudad, realizo el pedido al encargado de compras o lo hago yo por mail si es de un proveedor de otra provincia; estos surgen de una planilla de novedades realizada por los mecánicos del taller de cada turno.-

5. ¿Cuenta con algún presupuesto?

Si, tengo un presupuesto mensual de \$600.000 que intento distribuir en gastos diarios de aproximadamente \$25.000, muchas veces supero el mismo porque surgen gastos muy necesarios pero no previstos los cuales no pueden esperar, como por ejemplo hojas de elástico, elemento primordial para la salida de una unidad. Antes se mantenía un stock de ciertos insumos ya sea por su costo, o su necesidad pero la situación actual financiera de la empresa lo impide.

También para mantener un control, prefiero realizar compras diarias, porque algo a favor nuestro es que hoy tenemos la posibilidad de tener coches alternativos en caso de algún desperfecto se puede cambiar un coche por otro y así evitar los gastos de la reparación con suma urgencia para que vuelva a circulación a la brevedad.

6. El pedido de compras que entrega al encargado de compras es manual, queda en algún registro asentado?

No lo realizo por escrito porque el encargado de compras sabe las medidas, el peso, etc de los insumos que se le pide que compre.

7. Cuando el encargado trae lo solicitado, ¿Cómo lo ingresa?

Lo ingreso con la factura de compras en una planilla en forma manual que queda a disposición de los mecánicos y los otros dos encargados para que estén informados y en una hoja de Excel que tengo para control mío y que solo manejo yo. En el caso de que se envíen por algún motivo los insumos junto con un remito no les doy ingreso para evitar confusiones.

También junto con el ingreso de los insumos como se compran porque se necesitan en su mayoría en el momento lo registro en una planilla de egreso donde queda asentado en que unidad se usa y quien efectúa la reparación; de este registro llevo otra planilla de Excel

8. ¿Cuándo las compras son de importes elevados pide autorización o realiza usted la operación?

No suelo pedir autorización por alto que sea el gasto, salvo cuando son motores o neumáticos, donde envié una nota de pedido a la administración y ellos se encargan de hacer las gestiones con los proveedores que no son de la provincia y analizan la situación financiera de la empresa y combinan con ellos la forma de pago que es lo más importante de saber para la administración.

9. ¿Usted es quien realiza el control físico de lo que compra el encargado o lo que llega por flete?

Si, yo realizo el control junto con la orden de pago si corresponde, el remito y la factura porque al no haber tantos proveedores como empresas de transporte muchas veces no mandan lo que necesitamos sino todo lo que tienen en su stock.

10. La documentación de respaldo de las compras: ¿Queda en el taller?

No, yo le doy ingreso en la planilla que tengo en el taller y luego la remito a la administración, porque lo registro para saber más que nada los insumos con los que cuento para el mantenimiento y en administración necesitan las facturas para registrar el gasto en

pesos. No me fallar la operatividad de los coches, no es tanto el registro en dinero, es solo tener en cuenta el presupuesto mensual más o menos.-

Antes no había registros de usos, solo de ingresos, eso producía robos, pérdidas, mal uso y derroche de lo que se compraba, desde el año pasado estamos intentando llevar un orden en conjunto con el personal del taller.

11. ¿Realiza reportes a la gerencia? ¿Con que frecuencia?

Si, realizo reportes mensuales a la gerencia sobre lo acontecido en el mes, estadísticas sobre la eficacia y eficiencia de cada unidad en relación con los choferes de cada una, porque hay casos en los que ciertas unidades entran a reparación muy seguido y debo analizar porque se da esa situación para que se tomen las medidas correspondientes por parte del responsable del personal.

ENCUESTA N°3:

1. Nombre: José Aleman

2. ¿Cuál es su función dentro de la empresa?

Soy el encargado de compras.-

3. ¿A quién responde?

Respondo a los tres encargados de taller, ya que hay tres turnos, pero me relaciono con el turno mañana y tarde porque el encargado de la noche deja las novedades para el día siguiente.

4. ¿Responde de la misma manera a los tres encargados de taller?

El encargado de la mañana es quien maneja el presupuesto mensual, las planillas de ingreso y egreso así que es a él a quien más respondo, los encargados de los otros dos turnos dejan constancia en una planilla lo que necesitan, para que el encargado del turno mañana sea quien apruebe la compra, según la necesidad de la misma.

5. ¿Cómo recibe usted los pedidos, mediante orden de compra escrita o de palabra?

De manera escrita cuando es algo que requiere mucha descripción o detalle de los repuestos que se necesitan, y solo de palabra cuando son cosas que ya conozco.

6. Los pedidos de cada encargado, ¿quedan en algún registro?

Si, en hojas individuales donde todos los encargados hacen el pedido, de manera continuada y luego se encarpentan.

7. ¿Cuenta con un presupuesto?

Hay un tope máximo de \$25.000 por día si es que no se encuentra lo que se necesita en las casas proveedoras donde tenemos cuenta corriente. Si tengo que comprar en efectivo se hace el pedido en la parte de finanzas si es posible con

presupuesto en mano para que ellos lo aprueben, o si conozco el precio estimado pido el efectivo, me entregan la orden de compra en original que luego rindo con la factura correspondiente.-

8. Cuando realiza la compra, ¿Quién da ingreso a los insumos?

En el taller le da ingreso el encargado de taller del turno mañana o tarde, según corresponda, en una planilla manual para que los mecánicos tengan conocimiento de lo que hay y en una planilla de Excel para control del taller, yo también tengo mi registro para saber que compro, cuando y cuanto gasto. Luego al final del día le rindo los comprobantes a la parte de finanzas y contaduría para que también lo registren.

9. Cuando llegan los insumos, ¿Se controla y verifica con la orden de compra y la factura?

Si hay orden de compra se controla con la misma y si no la hay porque pero se sabe que era lo que se necesitaba simplemente se controla con la factura. Si el pedido viene mediante flete de otra provincia se controla con la orden de compra, remito y factura porque muchas veces no envían todo lo que se pidió.

ENCUESTA N°4:

1. Nombre: Sonia Rivero.
2. ¿Cuál es su función dentro de la empresa?

Estoy en la parte de finanzas pero cumpla con varias funciones en general llevo el control de los proveedores, el ingreso de las compras, la facturación y los pagos, también llevo una proyección financiera de los ingresos y egresos, controlo las cuentas bancarias y las disponibilidades del día a día.

3. ¿A quién responde en la empresa?

Respondo a los dos socios pero tengo una mayor comunicación con el señor José María Colleti.-

4. ¿Cómo maneja las compras en efectivo y en cuenta corriente?

Cuando son en efectivo, le pido al encargado de compras la lista de pedido junto con el presupuesto de lo que se necesita que no puede superar los \$4000 diarios, aunque no siempre trae el presupuesto se entiende que si lo piden desde el taller es porque es de necesidad.

Sobre las compras en cuenta corriente no suele hacerse concurso de precios porque son pocos los proveedores y ya sabemos que comprar a cada uno. Cuando es con urgencia el pedido no se pide tampoco un presupuesto porque se está pendiente del plazo de llegada de los insumos. A veces también desde el taller hacen directamente el pedido por mail a los proveedores cuando son compras grandes y llegan luego las facturas correspondientes; lo ideal sería que los pedidos se hagan con tiempo pero como no nos manejamos con stock de grandes compras y la urgencia no lo permite tampoco.-

5. ¿Cómo es la rendición de los comprobantes?

Llegan desde el taller al final del día para que las registre, ya sea que las compras se hayan realizado en efectivo luego en asentarlas en una planilla las paso a la parte de tesorería para el control de la caja chica que se maneja; cuando son

en cuenta corriente las registro en un Excel donde están separados por proveedor y luego en otra planilla para enviarla al contador a fin de mes para la liquidación de los impuestos.

6. En alguna ocasión, ¿Necesita autorización de su superior?

Cuando se compran cosas que no son habituales como por ejemplo motores enteros, por la envergadura y el costo si necesito una aprobación porque el gasto suele superar el presupuesto mensual de \$600.000.-

ANEXO 2

/ / 2016				
PROVEEDORES	N° COMPROBANTE	TIPO	IMPORTE	TOTAL
Acero Industrial				
Baterías Edna				
Blue Car				
Bobinados Jujuy				
Bulonera Anun				
Bulonera Saluzzo				
Carmoto				
Colornet				
Diesel Jujuy				
Diesel Piñeyro				
Electro Erfam				
Jujuy Materiales				
Kelimpio				
Masa Neumaticos				
Mercedes Jujuy				
Milenium				
Neumaticos Alta.Brown				
Petroquim				
Radiadores Perico				
Rect. Cuesta de Jama				
Rectificadora San Jose				
Reencauche				
Remises Centro				
Settecase				
Vidrios Monaco				

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

ALARIO, Carlos Roberto, La Auditoria y la aplicación en Argentina, 1° Edición, Editorial Errepar, (Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2016)

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, 4° Edición, Editorial Mc Graw Hill, (San Pablo, 1994).

JOHNSON, F., KAST, E. y ROSENWEIG J.E., Teoría, Integración y Administración de sistemas, 2° Edición, Editorial Limusa Willey, (México, 1970)

LÓPEZ SANTISO, Horacio, Un nuevo enfoque sobre Auditoria y sus normas, Informe 1 (Área Auditoria), CECyT, Federación Argentina de Ciencias Económicas, (La Plata, 1976)

MINTZBERG, Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes, trad. Por Capmany de Fransch Roxana, 1° Edición, Editorial El Ateneo, (Buenos Aires 1994).

PUNGITORE, José Luis, Sistemas Administrativos, y Control Interno, 1° Edición, Editorial Club de estudio S.R.L, (Buenos Aires, 1994).

b) Especial:

ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS, Apuntes de Clases Teóricas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2014).

c) Otras Publicaciones

Consultas a bases de información, en Internet: www.mapfre.com,
(15/10/2016).

Revista Nueva: en Internet: www.revistanueva.com.ar,
(15/10/2016).

ÍNDICE ANALITICO

Prólogo.....	1
--------------	---

CAPÍTULO I LAS ORGANIZACIONES

1.- Conceptos generales de las Organizaciones.....	3
2.- Enfoques de estudio.....	5
3.- Estructuras y Procesos.....	7
4.- Herramientas estructurales.....	9
5.- Sistemas administrativos.....	10

CAPÍTULO II CONTROL INTERNO DE LAS OGRANIZACIONES

1.- Auditoria en General.....	13
2.- Control.....	14
3.- Evolución de las necesidades de Control.....	19
4.- El Riesgo en las Organizaciones.....	21
5.- Sistema de Control Interno.....	24
6.- Componentes del Control Interno.....	28
7.- Definición del Objeto de Estudio.....	30

CAPÍTULO III
ÁREA FUNCIONAL COMPRAS

1.- Concepto del Área Funcional Compras.....	31
2.- Funciones.....	32
3.- Operaciones Comunes.....	32
4.- Análisis de los Sectores Intervinientes.....	34
5.- Centralización o Descentralización.....	35
6.- Controles Claves.....	36
7.- Fraudes más comunes.....	37
8.- Formularios a utilizar.....	38

CAPÍTULO IV
ANALISIS DEL SISTEMA DE LA EMPRESA SAN JOSÉ S.A.

1.- Presentación de la empresa.....	39
2.- Análisis y diagnóstico.....	40
3.- Propuestas de diseño	
Diseño de Estructura.....	44
Diseño de Cursograma.....	46
Redacción de Manual de Procedimiento.....	53
Diseño de Formularios.....	66
Redacción de Manual de Funciones.....	80
Diseño de Matrices de Actividades de Control.....	81

Conclusión	86
Anexo 1	88
Anexo 2	100
Índice Bibliográfico	108
Índice Analítico	110