



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

EL PROCESO CONTABLE DE PETROTUC SA

Autores: Bertini, María Sofía
Curi Laguzzi, Lucía

Director: Abdelnur, Gustavo Daniel

2014

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional y Licenciatura en
Administración de Empresas

PRÓLOGO

En cumplimiento con el trabajo final de nuestra carrera de grado, presentamos a continuación la evaluación del sistema de control interno aplicada a la estación de servicio Petrotuc S.A., basada en los conocimientos adquiridos en el transcurso de estos años, abarcando cada una de las materias que competen nuestros planes de estudio.

El contenido de este trabajo consiste de dos partes: la primera en donde se presentan los antecedentes de la empresa y la segunda en donde se analizan en detalle y evalúan los cinco elementos del control interno.

La empresa desde sus inicios no ha contado con herramientas de gestión tan importantes como son el control interno y la definición adecuada de su negocio. Lo que se buscó con este trabajo fue concientizar a los funcionarios de la entidad acerca de la importancia del control interno y de un exhaustivo y profundo análisis de la empresa para poder llegar a competir con éxito en este mundo actual tan desafiante y complicado, sin que la empresa se perjudique sino que al contrario, obtenga beneficios económicos y se expanda en el mercado con mucho éxito.

Agradecemos la colaboración de nuestras familias que nos acompañaron en todo este trayecto, del profesor CPN Gustavo Abdelnur que nos ayudó en este último paso y de todos y cada uno de los funcionarios de la estación, los cuales aportaron sus conocimientos y sus ganas de salir adelante para que su empresa sea la número uno del país.

Esperamos que sea de su agrado.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1. Identificar las deficiencias del servicio.
2. Identificar las fortalezas que tiene la estación.
3. Detectar procesos en los cuales se están presentando fallas que afectan en alguna medida el desempeño económico, efectivo y eficiente de la organización.
4. Conocer las necesidades y requerimientos de los usuarios y consumidores de los servicios y productos ofrecidos de la estación. De esta manera poder ofrecer el servicio que en realidad requiere el cliente.
5. Ratificar la existencia de necesidades insatisfechas en el mercado y la posibilidad de brindar un mejor servicio que el ofrecido actualmente.
6. Determinar los requerimientos del mercado.
7. Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa.

CAPÍTULO I

El Informe COSO

Sumario: 1. Antecedentes del informe COSO. 2. Concepto de control interno. 3. Componentes del control interno. 4. Relación entre objetivos y componentes. 5. Descripción de los componentes.

1. Antecedentes del informe COSO

El informe COSO (*COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS*) es un manual de control interno elaborado por la firma de auditoría Coopers & Lybrand, y surgió en Estados Unidos en el año 1.992, como respuesta a la diversidad de opiniones y conceptos que hasta ese momento existían sobre lo que es el control interno.

El informe COSO es el resultado de la tarea realizada durante más de 5 años por el grupo de trabajo de la *TreadwayCommission*, formado por:

- *American Accounting Association (AAA).*
- *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA).*
- *Financial Executives International (FEI).*
- *Institute of Internal Auditors (IIA).*
- *Institute of Management Accountants (IMA).*

El objetivo prioritario del informe COSO es ayudar a las empresas y demás organizaciones a mejorar el control de sus actividades, estableciendo

un modelo ideal o de referencia del concepto de control interno e identificar los componentes del mismo.

A nivel organizacional, el informe COSO destaca la necesidad que la Alta Dirección y el resto de la organización comprendan la trascendencia del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto pesado y aislado, compuesto por mecanismos burocráticos.

2. Concepto de control interno

El informe COSO define al control interno como:

Un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- **Eficacia y eficiencia de las operaciones.**
- **Confiabilidad de la información financiera.**
- **Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.**

De la definición anterior podemos destacar:

- El control interno es un proceso. Es un medio utilizado para la consecución de un fin, no es un fin en sí mismo.
- El control interno lo llevan a cabo las personas. No se trata solamente de manuales de políticas y formularios, sino de personas en cada nivel de la organización.
- El control interno solo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la alta Dirección y al Consejo de Administración de la entidad.
- El control interno está pensado para facilitar el logro de objetivos en una o más de las diferentes categorías que, al mismo tiempo, se solapan.

3. Componentes del control interno

Según el modelo establecido por el informe COSO, el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Estos se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión. Dichos componentes son los siguientes:

- **Ambiente de control.**
- **Evaluación de los riesgos.**
- **Actividades de control.**
- **Información y comunicación.**
- **Supervisión.**

La siguiente ilustración contenida en el informe COSO, grafica la interrelación entre los cinco componentes que se derivan de la forma cómo la administración maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos.



Figura 1. Pirámide de Control Interno

La ilustración presenta al control interno como una pirámide, en donde se encuentran los cinco componentes antes mencionados. El ambiente de control es la base de la pirámide, lo que sostiene a todo el proceso de control interno.

A continuación, encontramos a la evaluación de los riesgos, las

actividades de control, y a la supervisión en la cúspide de la pirámide.

La ubicación de la información y comunicación en forma horizontal, recorriendo las actividades de control y la evaluación de riesgos, advierten la necesidad que exista en la organización una retroalimentación considerable entre todas las partes involucradas en el control.

El control interno no consiste en un proceso secuencial, en donde algunos de los componentes afectan sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros.

Los cinco componentes forman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. Es por esto que en el área de contaduría, el control interno debe:

“Propiciar la generación de información financiera completa, fiable y oportuna, incluso la que sirve de punto de partida para la elaboración de los EECC. Y prever la posible existencia de irregularidades y las vías para detectarlas y remediarlas”.¹

4. Relación entre objetivos y componentes

Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos. La siguiente es una ilustración extraída del texto del informe COSO:

¹ ASCÁRATE, Lidia Inés, Materia: Organización contable de empresas, Universidad Nacional de Tucumán (Tucumán, 2014).



Figura 2. Cubo de Control Interno - COSO

Las tres categorías de objetivos: operacionales, de información financiera, y de cumplimiento están representadas por las columnas verticales. Los cinco componentes están representados por filas. Las unidades o actividades de la entidad que están relacionadas con el control interno se representan en la tercera dimensión de la matriz. Cada fila de componentes “cruza” las tres categorías de objetivos y es aplicable a las tres. Los cinco componentes tienen relevancia para cada categoría de objetivos.

El control interno es importante para la empresa en su totalidad o para cada una de sus partes.

5. Descripción de los componentes

5.1. Ambiente de control

El entorno de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la percepción de sus empleados respecto al control.

Es, en esencia, el principal elemento sobre el que se sustentan o actúan los otros cuatro, aportando disciplina y estructura.

Los factores que configuran el ambiente de control de una entidad son:

Integridad y valores éticos

"Un fuerte clima ético colectivo en todos los niveles, es vital para el bienestar de la corporación, de todos sus integrantes y del público en general. Tal clima contribuye en forma importante a la eficacia de las políticas y sistemas de control de una compañía y ayuda a influir en aquel comportamiento que no está sujeto ni aún al sistema de controles más elaborado".²

Los objetivos de una entidad y la manera en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión. Estos se traducen en normas de comportamiento y reflejan la integridad de la Dirección y su compromiso con los valores éticos.

La integridad es un requisito previo al comportamiento ético en todos los aspectos de las actividades de la empresa.

La eficacia de los controles internos no puede estar por encima de la integridad y los valores éticos de las personas que los crean, administran y supervisan. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control y afectan el diseño, la administración y la supervisión de los demás elementos del control interno. Definen el clima en que se trabaja dentro de una entidad, y configuran lo que se conoce como cultura organizacional o corporativa.

Compromiso de competencia profesional

El nivel de competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo. Suele ser función de la Dirección determinar el grado de perfección con el que debe llevarse a cabo cada tarea, función que debe desarrollarse teniendo en cuenta los objetivos de la entidad, así como las estrategias y los planes de la Dirección para su consecución. Es necesario que exista un equilibrio entre el nivel de competencia deseado y necesario para una función, y el costo para obtenerlo.

² Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting (National Commission on Fraudulent Financial Reporting, 1987).

Consejo de Administración y Comité de Auditoría

El ambiente de control y la cultura de la organización están influenciados en forma significativa por el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría. Los factores a tener en cuenta incluyen el grado de independencia del Consejo o del Comité de Auditoría respecto de la Dirección, la experiencia y calidad de sus miembros, el grado de involucramiento y vigilancia y el acierto de sus acciones. Otro factor es la frecuencia con que se plantean y tratan preguntas difíciles a la Dirección acerca de planes o comportamientos. La interacción del Consejo o el Comité de Auditoría con los auditores internos o externos constituye otro factor que incide en el ambiente de control.

Filosofía de dirección y estilo de gestión

La filosofía de dirección y el estilo de gestión afectan:

- La manera en que la entidad es conducida (formal o informal).
- El tipo de riesgo que se acepta.
- La actitud adoptada en la presentación de la información

financiera, en todos sus aspectos.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se estiman los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la entidad y su nivel de cultura organizacional.

Por lo tanto, es importante definir la cultura organizacional, también llamada atmósfera o ambiente de trabajo. La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, filosofías y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo.

Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. La cultura organizacional envuelve y afecta a todo cuanto existe en la empresa.

Estructura organizativa

El informe COSO establece que la estructura organizativa

proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para el logro de objetivos en el ámbito de la empresa.

Entre los aspectos más significativos a tener en cuenta a la hora de establecer la estructura organizativa correspondiente, están la definición de las áreas clave de autoridad y responsabilidad, y el establecimiento de vías adecuadas de comunicación.

Existen distintos tipos de estructura organizacional, entre las que se destacan los siguientes:

- Estructura lineal: entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad. Es una organización simple y de conformación piramidal, donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área.
- Estructura funcional: determina la existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en determinadas áreas. Esto significa que la organización no cumple con el principio de unidad de mando.
- Estructura matricial: se organiza por dos criterios a la vez: funciones y productos. Esta estructura puede combinar lo mejor de ambas estructuras.

Una entidad desarrolla la estructura organizativa que mejor se adapta a sus necesidades. La adecuación de la estructura organizativa de una entidad depende, en parte, de su tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla. Sea cual fuere la estructura, las actividades de una entidad deben estar organizadas con el fin de llevar a cabo las estrategias diseñadas para conseguir los objetivos específicos de la misma.

Asignación de autoridad y responsabilidad

Este aspecto del control interno incluye tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión, como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización. Asimismo, trata de las políticas que describen las prácticas empresariales adecuadas, conocimientos y experiencia del personal clave, y los recursos puestos a su disposición para llevar a cabo sus funciones.

A menudo, la delegación de autoridad y responsabilidad está diseñada para fomentar la iniciativa individual dentro de unos límites. La

delegación de autoridad significa, por lo general, entregar el control central sobre determinadas decisiones empresariales a los niveles inferiores de la organización, es decir, a las personas que están más cerca de las operaciones diarias.

Los desafíos/retos de toda delegación de autoridad, según el informe COSO, son los siguientes:

- Delegar únicamente en la medida necesaria para conseguir los objetivos.
- Asegurar que todo miembro de la organización sabe cómo su actuación se relaciona con la de los demás y contribuye al logro de los objetivos.
- La necesidad que los subordinados a los que se delega tengan un mayor nivel de competencia profesional.
- La existencia de procedimientos eficaces que permitan a la dirección supervisar los resultados.
- La existencia de un sistema de sanciones que se aplique.

El hecho que el personal sepa que se le puede declarar responsable tiene un impacto significativo sobre el ambiente de control.

Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

Las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos indican a los empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos.

Deben existir normas para contratar a personal calificado y de acuerdo con los perfiles del puesto.

La contratación de personal competente y la formación esporádica no son suficientes, el proceso de formación debe ser continuo.

También se sugiere la rotación del personal, la promoción de ascensos conforme al desempeño, la existencia de sueldos atractivos y que retribuyan realmente el trabajo realizado, las evaluaciones periódicas del desempeño, y la existencia de un sistema de sanciones que se aplique cuando corresponda.

Es indispensable que el personal este preparado para hacer frente

a nuevos retos a medida que las empresas se enfrentan a cambios y se hacen más complejas, debido en parte a los rápidos cambios que se están produciendo en el mundo de la tecnología y al aumento de la competencia.

5.2. Evaluación de los riesgos

El riesgo es todo aquello que puede limitar a una organización a alcanzar sus objetivos.

El segundo componente del control involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Asimismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma.

Todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, enfrentan riesgos en todos sus niveles. No existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero. De hecho, el riesgo es inherente a los negocios. La Dirección debe determinar cuál es el nivel de riesgo que se considera aceptable y esforzarse para mantenerlo dentro de los límites marcados.

Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización:

Objetivos

*Los **objetivos** son las metas de desempeño de una empresa o entidad estatal, los resultados y los logros que desea alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización.³*

Los objetivos pueden estar claramente identificados o estar implícitos. Los objetivos generales de una entidad están representados normalmente por la misión y los valores que la entidad considera prioritarios. Estos objetivos, junto con la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la

³ THOMPSON, Arthur A. y STRICKLAND, A. J. (III), Administración estratégica: textos y casos, 13° Edición, (México, 2.004), pág. 9.

entidad y de las oportunidades y amenazas del ambiente, llevan a definir una estrategia global.

Al establecer objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito. Los factores críticos del éxito existen para la entidad, para una unidad empresarial, una función, un departamento o un individuo.

Los objetivos pueden agruparse en tres grandes categorías:

- **Objetivos relacionados con las operaciones:** Se refieren a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra posibles pérdidas. Estos objetivos varían en función de la elección de la Dirección respecto a estructuras y rendimiento.

- **Objetivos relacionados con la información financiera:** Se refieren a la preparación de estados financieros confiables y a la prevención de la falsificación de la información financiera publicada. A menudo, estos objetivos están condicionados por requerimientos externos.

- **Objetivos de cumplimiento:** Estos objetivos se refieren al cumplimiento de las leyes y normas a las que está sujeta la entidad. Dependen de factores externos (tales como la reglamentación en materia de medio ambiente), y tienden a ser parecidos en todas las entidades, en algunos casos, o en todo un sector, en otros.

Los objetivos deben ser complementarios y estar relacionados entre sí. Los objetivos de la entidad deben ser divididos en sub-objetivos, coherentes con la estrategia global y enlazados con las actividades de toda la organización.

Los objetivos relativos a las actividades deben ser claros, alcanzables, consensuados y mensurables.

Un sistema de control interno eficaz deberá proporcionar una seguridad razonable que se están cumpliendo los objetivos relacionados con la información financiera. Asimismo, debe haber una seguridad razonable que se están cumpliendo los objetivos de cumplimiento.

Sin embargo, existe una diferencia en cuanto a los objetivos relacionados con las operaciones, por cuanto una entidad puede desarrollar actividades según tenía planeado pero puede verse superadas por un

competidor u otros acontecimientos externos (un cambio de gobierno, condiciones climatológicas adversas, etc.) que no puede controlar. Incluso, contando con un plan de contingencias, únicamente se amortigua el impacto de aquellos.

La meta del control interno en esta área fundamentalmente se centra en el desarrollo de objetivos y metas coherentes en toda la organización, la identificación de factores clave de éxito y la presentación oportuna a la Dirección de información sobre el rendimiento y expectativas del negocio. Aunque no se puede garantizar el éxito, la Dirección debe tener la seguridad razonable que se advertirá el peligro que no vayan a conseguirse los objetivos.

Riesgos

La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz. La Dirección debe examinar detalladamente los riesgos existentes en todos los niveles de la empresa y tomar las medidas oportunas para administrarlos.

Típicamente los riesgos no son eliminados, simplemente se reducen a niveles aceptables.

Identificación de los riesgos

El rendimiento de una entidad puede verse amenazado tanto por factores internos como externos. Dichos factores, a su vez, pueden repercutir tanto en los objetivos explícitos como en los implícitos. El nivel de riesgo aumenta en la medida que los objetivos se distancien de las pautas de comportamiento de la entidad en el pasado.

Independientemente que el objetivo sea explícito o implícito, el proceso de evaluación de riesgos de una entidad debería tener en cuenta todos los riesgos que puedan surgir. Es esencial que todos los riesgos sean identificados.

La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y suele estar integrado con el proceso de planificación. También es útil considerar los riesgos “desde cero”, en lugar simplemente de analizar su evolución a partir

de un análisis anterior.

Análisis de los riesgos

Después que se hayan identificado los riesgos a nivel de la entidad y de las actividades, debe llevarse a cabo un análisis de los mismos. Una metodología de análisis de riesgos normalmente incluirá:

- La estimación de la importancia del riesgo (significativo o no).
- La evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) que el riesgo se materialice (altos, bajos o moderados).
- La evaluación de las medidas que conviene adoptar (administración de riesgos).
- El seguimiento posterior de las medidas adoptadas.

La Dirección de la organización debe tener en cuenta que siempre habrá cierto nivel de riesgo residual, no sólo porque los recursos no son ilimitados, sino por las limitaciones inherentes a todo sistema de control interno.

El análisis de los riesgos es más eficaz cuando incluye la identificación de todos los procesos clave del negocio que conlleven un riesgo importante.

Gestión del cambio

Los cambios producidos en la economía, el sector de actividad, la reglamentación y las actividades de las empresas, hacen que un sistema de control interno que se considera eficaz en un contexto determinado quizás no lo sea en otro.

En el contexto del análisis de riesgos, resulta fundamental que exista un proceso (formal o informal) para identificar las condiciones que hayan cambiado y tomar las acciones necesarias ante las mismas.

Para ello es necesario contar con un eficaz y eficiente sistema de información, que capte, procese y suministre información sobre los acontecimientos, actividades y condiciones que indican la existencia de cambios ante los cuales la entidad debe reaccionar, y así tomar las medidas del caso.

5.3. Actividades de control

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

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

Dependiendo de las circunstancias, una determinada actividad de control puede ayudar a alcanzar objetivos de la entidad que corresponden a diversas categorías (operacionales, confiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de la legislación aplicable).

A continuación, se detallan algunos tipos de actividades de control:

Análisis y seguimiento de resultados efectuados por la Dirección

Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y los de los competidores, con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos.

Gestión directa de funciones por actividades

Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre los resultados alcanzados.

A fin de conseguir la eficacia de esta actividad de control, los destinatarios de estos informes deben tomarse el tiempo necesario para analizarlos, tomar las medidas correctivas del caso, y efectuar el seguimiento del cumplimiento de las mismas.

Proceso de información

Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud,

integridad y autorización de las transacciones. Los datos introducidos en el sistema se comprueban a través del punteo manual de las ediciones o por comparación automática con los ficheros de control aprobados. Las anomalías que requieren un seguimiento son analizadas por personal administrativo y son transmitidas a los responsables cuando resulta necesario. Se controla el desarrollo de nuevos sistemas y la modificación de los existentes, al igual que el acceso a los datos, archivos y programas informáticos.

Controles físicos

Los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son objeto de protección, y periódicamente se someten a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.

Indicadores de rendimiento

El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos (operativos o financieros), expresados en la forma de razones, ratios e índices, junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.

Segregación de funciones

Con el fin de reducir el riesgo que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados: por ejemplo, se separan las responsabilidades de autorizar transacciones, de las de registrarlas, y la de gestionar los activos correspondientes.

5.4. Información y comunicación

Hay que identificar, recopilar, y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

Sistemas de información

La gestión de la empresa y el progreso hacia los objetivos que se

han fijado, implican que la información es necesaria en todos los niveles de la empresa. En este sentido, la información financiera no se utiliza únicamente para formular los estados contables de la entidad, sino también para la toma de decisiones relativas a la explotación.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar estos datos. Dichos sistemas de información pueden ser: informatizados, manuales o una mezcla de ambos.

Existen sistemas de información formales e informales, pues las conversaciones con clientes, proveedores, organismos de control y empleados a menudo proporcionan parte de la información más vital para poder identificar riesgos y oportunidades. Asimismo, se puede obtener una información muy valiosa asistiendo a seminarios profesionales o sectoriales, o formando parte de asociaciones mercantiles y de otros tipos.

Canales de comunicación

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Según se ha comentado anteriormente, los sistemas de información deben proporcionar información en forma eficaz y eficiente a las personas adecuadas, de forma que éstas puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento.

Además, cada función concreta ha de especificarse con claridad. Cada persona tiene que entender los aspectos relevantes del sistema de control interno, cómo funciona el mismo y saber cuál es su papel y responsabilidad en el sistema. Asimismo, el personal tiene que saber cómo sus actividades están relacionadas con el trabajo de los demás.

Los empleados también necesitan disponer de un mecanismo para comunicar información relevante a los niveles superiores de la organización. Este mecanismo incluye la existencia de líneas abiertas de comunicación y la clara voluntad de escuchar por parte de los directivos.

La comunicación entre la Dirección, el Consejo de Administración y los Comités constituidos por éste, es de una importancia básica.

Además de una buena comunicación interna, ha de existir una eficaz comunicación externa (con los ciudadanos, proveedores, clientes, organismos externos, etc.).

La comunicación se materializa en manuales de políticas, memorias, avisos en el tablón de anuncios o mensajes; es decir, puede ser escrita o verbal.

5.5. Supervisión

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuas, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

Actividades de supervisión continuadas

Se refieren a los propios mecanismos de supervisión que poseen los sistemas de control interno. En este sentido, cuanto mayor sea el nivel y la eficacia de la supervisión continuada, menor será la frecuencia de las evaluaciones puntuales.

Conviene reconocer que las actividades normales y recurrentes de la entidad incorporan procedimientos de supervisión continuada que, ejecutándose en tiempo real y arraigados en la entidad, responden de manera dinámica a las circunstancias de cada momento. En consecuencia, resultan más eficaces que los procedimientos aplicados en la evaluación independiente. Esta se realiza a posteriori, por lo que el seguimiento continuado permite identificar los posibles problemas con mayor rapidez. No obstante, algunas entidades con actividades estables de supervisión continuada realizan evaluaciones independientes de su sistema de control interno o partes del mismo, de forma regular (por ejemplo, de forma rotativa en varios años). Si la entidad advierte la necesidad de frecuentes evaluaciones puntuales, deberá centrar sus esfuerzos en mejorar las actividades de supervisión continuada, poniendo más énfasis en los “controles integrados” que en los “controles complementarios”.

Asimismo, la comunicación a tiempo de las deficiencias que se detecten, disminuirá la repercusión de las mismas en la consecución de los objetivos de la organización.

Evaluaciones puntuales

Las evaluaciones puntuales se refieren a aquellas actividades desempeñadas periódicamente a fin de evaluar el sistema de control interno, y que responden a una planificación previa.

La frecuencia necesaria de las evaluaciones puntuales, para que la Dirección tenga una seguridad razonable de la eficacia del sistema de control interno, se deja a juicio de la Dirección.

A la hora de determinar dicha frecuencia, habrá que tener en cuenta lo siguiente: la naturaleza e importancia de los cambios y los riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de las personas que aplican los controles, así como los resultados conseguidos por la supervisión continuada. Una combinación de supervisión continuada y evaluaciones puntuales normalmente asegura el mantenimiento de la eficacia del sistema de control interno.

Las evaluaciones puntuales del control interno forman parte de las funciones normales de Auditoría Interna y también resulta de peticiones especiales por parte del Consejo de Administración, la Dirección General y los Directores de filial o de división. Por otra parte, el trabajo realizado por los auditores externos constituye un elemento de análisis a la hora de determinar la eficacia del control interno. Una combinación del trabajo de las dos auditorías, la interna y la externa, posibilita la realización de los procedimientos de evaluación que la Dirección considere necesarios.

CAPÍTULO II

Descripción de la empresa PETROTUC SA

Sumario: 1. Introducción. 2. Presentación de la empresa.
3. Organigrama. 4. Análisis del entorno. 5. Análisis FODA.



Figura 3. Estación de Servicio actual

1. Introducción

La Estación de Servicio Petrotuc S.A. fue creada en el año 1963, en la Provincia de Tucumán, siendo su primera sucursal la ubicada en el microcentro de San Miguel de Tucumán. Dicha estación tiene como principal función satisfacer las necesidades de servicio de los conductores de vehículos automotores y el abastecimiento de empresas y entidades gubernamentales.

Actualmente ésta cuenta con 5 estaciones en donde se prestan diferentes servicios:

- Venta de combustible.
- Venta de lubricante.
- Estacionamiento.
- Lavadero.
- Ventas Varias (hielo, bebidas, etc.).

1.1. Reseña Histórica

La empresa Petrotuc S.A. tiene sus comienzos en el año 1963 con la apertura de un surtidor de vía pública. Luego, en el año 1971 se convirtieron en agentes oficiales de YPF.

En sus comienzos, los combustibles se transportaban en tambores. Posteriormente, en el año 1973 se presentó la primera unidad con diseño oficial de la petrolera.



Figura 4. Estación de Servicio histórica

Comenzaron a proveer combustible a otros surtidores de vía pública ya con un sistema de logística más avanzado; a partir de ese momento también se fueron incorporando otros productos que comercializaba la petrolera como los lubricantes y el agrícola que se usaba en ese momento.

Con el pasar de los años fueron creciendo de la mano de YPF en la apertura de nuevas bocas de expendio. Con posterioridad se desarrolló la comercialización de combustibles a granel.

En la actualidad y luego de transitar un largo camino se ha logrado efectuar un desarrollo en otros negocios para afirmar aún más la presencia de la empresa en el mercado. En conjunto brinda todo el apoyo técnico y comercial necesario para el cliente, contando con personal capacitado y con un sistema de logística para poder llegar a todos los puntos de nuestra provincia.

Hoy y después de 51 años de trayectoria comercial trabaja la tercera generación en la empresa pero siempre manteniendo los lineamientos y la forma de llevar los negocios adelante como lo hicieron la primera y la segunda generación de su familia.

2. Presentación de la empresa: misión, visión y valores

La Estación de Servicio Petrotuc S.A. más que una gasolinera es un punto de venta de combustible y lubricantes para vehículos de motor.

Está comprometida a satisfacer las necesidades vehiculares de los clientes, ofreciéndoles combustible y gas natural ambos derivados del petróleo; con excelente calidad; y por supuesto; la atención esmerada, rápida y personalizada que se ofrecen en los establecimientos.

Misión

Satisfacer las necesidades de servicio de los conductores de vehículos automotores y de abastecimiento de empresas y entidades gubernamentales, en condiciones de seguridad y respeto al medio ambiente, siendo la mejor opción de abastecimiento de derivados del petróleo y productos agroindustriales, satisfaciendo las expectativas del mercado y cumpliendo un rol de compromiso social en el medio donde interactuamos.

Visión

Ser considerada la gasolinera que establece la vanguardia en la prestación de servicios a los automovilistas y captar más del cincuenta por ciento de los clientes potenciales.

Lograr la mayor eficiencia en cuanto al servicio y abastecimiento de los productos que comercializa la empresa, teniendo una estructura interna comprometida con el trabajo y con los clientes, para ser percibidos como una empresa seria sustentable y responsable con la comunidad y el medioambiente donde nos desenvolvemos.

Además busca no solo ser la mejor estación de servicio, sino diversificar la gama de productos y servicios que el cliente exige y busca de una estación de servicio, logrando de esta manera tener la capacidad de adaptar cambios a las necesidades de las posibles demandas. Pretender no solo comercializar sus productos y servicios sino buscar la manera de expandirse exitosamente a otros lugares.

Valores

Con el fin de alcanzar una forma de trabajo óptimo que permita ofrecer un producto y servicio de calidad, han decidido que el conjunto de valores y principios que constituyen la empresa, la identifican y diferencian de las demás y que corresponden a un valor agregado de la siguiente forma:

PRINCIPIOS

Dedicación al trabajo
Identidad
Dignidad
Equidad
Honestidad

VALORES

Respeto
Puntualidad
Cooperativismo
Trabajo en equipo
Franqueza en las comunicaciones

Ante todo, en la estación se busca el bienestar de los clientes, donde la dedicación al trabajo debe ser el factor más importante ya que genera eficiencia y eficacia en todas las actividades que desarrolla la empresa y sirve como punto de partida para que los empleados se identifiquen e involucren con ella mediante la motivación y compromiso, donde las relaciones con estos giran en torno a un ambiente en el cual prima el respeto que favorece la convivencia de todos los miembros internos y externos de la empresa.

Proporciona igualdad de oportunidades, trato y beneficios para el desarrollo integral de los recursos humanos, compartiendo los logros e inconvenientes en un ambiente de cooperación con los demás.

El ser puntual y cumplir con compromisos, lleva a un respeto y una credibilidad ante el cliente y una mejor organización de los oficios y de tiempo.

Se orienta a la búsqueda de proveedores honestos, que ofrecen materia prima de calidad y que también tienen como valor la puntualidad.

Objetivos

- Mejorar el posicionamiento que posee la empresa en el mercado
- Especializar y comprometer al máximo la estructura de la empresa
- Sostener en el tiempo la imagen que la empresa posee en el medio
- Mejorar la rentabilidad brindando el mejor servicio a los clientes

Estrategia

- Óptima atención al cliente.
- Garantía en los productos y servicios ofrecidos.
- Realizar y mantener un óptimo control de calidad del combustible, para mantener en alto la imagen de la institución, como una estación que ofrece combustible de excelente calidad y de buena medida.
- Mejoramiento de la calidad de los productos ofrecidos, por medio de la diversificación de los productos y servicios, que se adapten a las exigencias y gustos de la demanda.
- Promocionar el producto y los servicios ofrecidos de una forma directa.
- Mantener un constante contacto con los proveedores, buscando medios de producción y de mantenimiento a un bajo costo pero de excelente calidad y contando con una presupuesto lo más real posible.

Estructura

La Estación de Servicio Petrotuc SA se ha comportado como una organización informal, debido a las condiciones y el ambiente en las que se trabaja; es decir, consideran que por su grado mínimo de complejidad no se requieren medios formales como lo son los manuales y procedimientos definidos.

En nuestro relevamiento se les dio a entender que si no se tienen este tipo de controles, la organización no tendrá bien definido hacia donde quiere llegar y como puede alcanzar estas metas, por lo tanto se creó toda esta planeación estratégica y un manual de funciones, para que todo el personal de la estación entienda que es lo que se busca y en realidad puedan alcanzar esto, y además que puedan sacar provecho de sus ventajas competitivas como lo son la ubicación geográfica de la estación y toda la capacidad en cuanto a maquinarias se refiere y se puedan convertirse en la empresa líder en la ciudad y no verse perjudicados por el actual mundo competitivo.

3. Organigrama

Toda empresa consta necesariamente de una estructura

organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

La estructura organizacional es el patrón de diseño o modelo con el que se organiza la entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. La competencia existente para la producción de más y mejores bienes y servicios, ha provocado que la organización se preocupe cada vez más, por hacer más eficientes los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general la estructura organizacional, es decir es un modelo abstracto y sistemático.⁴

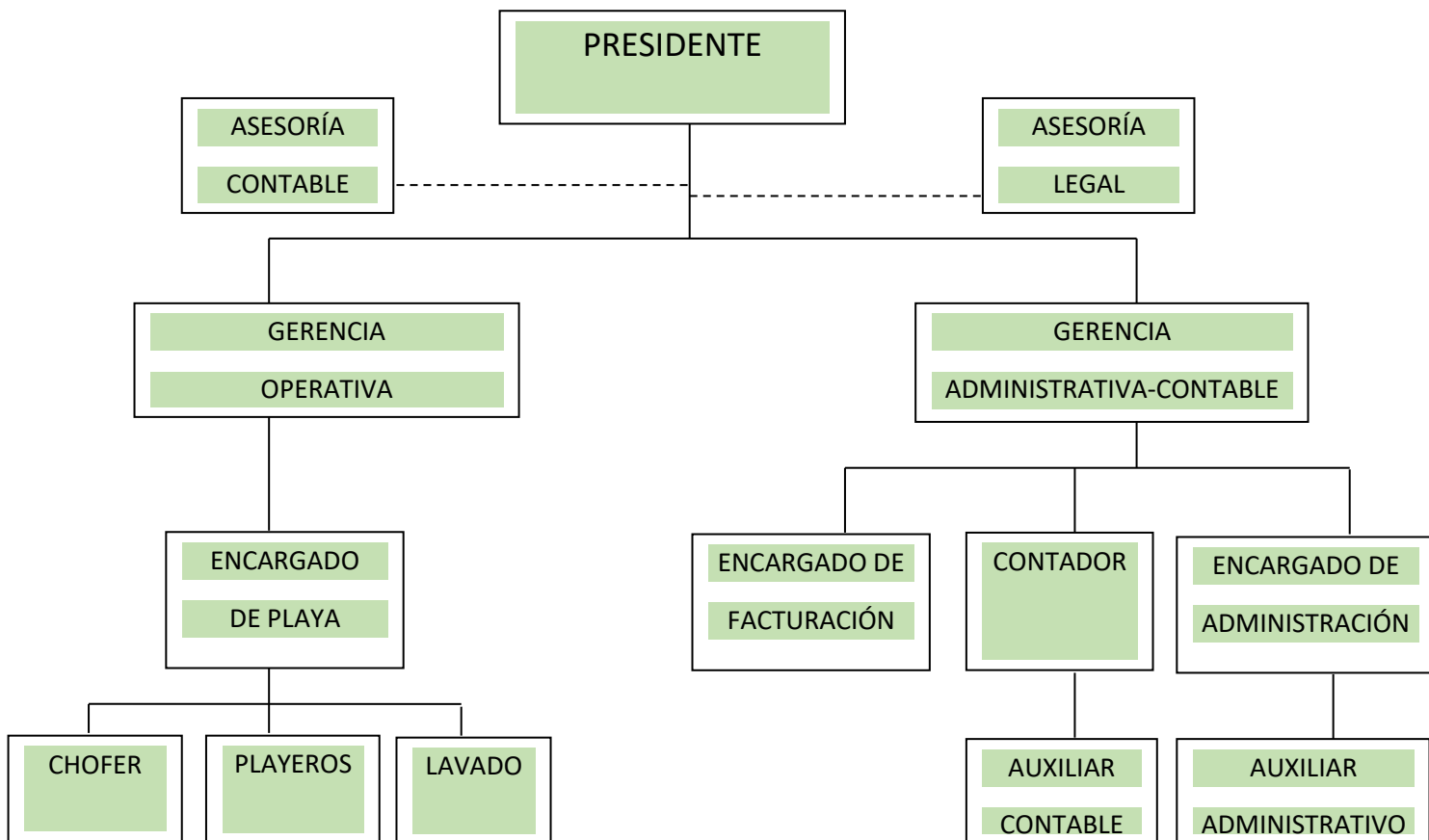


Figura 5. Organigrama de la Compañía

4. Análisis del entorno.

ENTORNO DE ACCION INDIRECTA

⁴ Organigrama, en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki>, (Octubre 2014)

Posición Geográfica: La estación de servicio está ubicada en zona norte del microcentro de la ciudad de San Miguel de Tucumán, provincia de Tucumán. Esta ubicación permite a la estación de servicio ser privilegiada, por su fácil acceso.

Demográfico: Según datos publicados por el Censo Nacional de población realizado en el año 2010, para la ciudad de San Miguel de Tucumán se estimó su población total en 548.866 habitantes. Clasificados de la siguiente manera: total mujeres 287.856, total de hombres 261.010. Para la Estación de Servicio estas condiciones son muy favorables, ya que más del 50% de la población posee vehículo y por las condiciones geográficas, la mayoría de los vehículos son de carga pesada y demasiado antiguos por lo tanto el consumo de combustible es bastante amplio.

Educativo: La ciudad cuenta con planteles educativos públicos y privados que imparten la educación básica primaria y básica secundaria. Desde el punto de vista de la estación de servicio esto también se convierte en una oportunidad, ya que existen bastantes transportes escolares en la zona para llevar a los estudiantes.

Económico:

- PBI en Argentina: La estimación preliminar del PIB del segundo trimestre de 2014 muestra una variación de 0,0% con relación al mismo período del año anterior. En particular, el Valor Agregado a precios básicos durante el segundo trimestre de 2014 presentó un crecimiento respecto a igual período del año anterior del 0,3%.

El PIB desestacionalizado del segundo trimestre de 2014 con respecto al primer trimestre del 2014 arroja una variación de 0,9%.⁵

- Actividad Económica: El estimador mensual de actividad económica en agosto 2014 muestra una variación negativa con relación al mismo mes del año anterior de 1,2%.

⁵ Informe de avance del nivel de actividad, en Internet:
http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_09_14.pdf, (Octubre 2014).

El indicador desestacionalizado del mes de Agosto de 2014 con respecto a Julio de 2014 registra una variación de -0.9%.

<u>Estimador Mensual de Actividad Económica</u>		
Período 2014	Respecto al mes anterior	Respecto a igual mes del año anterior
Enero	0,6	0,9
Febrero	-0,1	0,9
Marzo	-0,2	-0,9
Abril	0,1	-0,5
Mayo	0,6	-0,2
Junio	0,6	0,7
Julio	0,1	-0,1
Agosto	-0,9	-1,2

Mercado Laboral: En el segundo trimestre de 2014, la tasa de actividad fue del 44,8 %, la tasa de empleo, del 41,4% y la tasa de desocupación, del 7,5%. En tanto la tasa de subocupación fue del 9,4% (demandante 6,8% y no demandante 2,6%).

La tasa de desocupación se mantuvo por debajo del 10% por treinta y uno trimestres consecutivos.⁶

ENTORNO DE ACCION DIRECTA

Clientes: Generalmente las personas a las que se atiende son hombres y mujeres entre 15 y 70 años. Sin embargo se observa que la entrada a la estación por parte de las mujeres es algo obligatorio, ellas generalmente no se bajan del auto y procuran no estar involucradas con la Estación, mientras que los hombres generalmente se bajan, revisan y se involucran más con el negocio.

La estación ofrece tarifas especiales a las transportadoras, quienes hacen parte de sus clientes especiales.

Gobierno: Existe un fuerte choque por el alza de precios ante el disparo en el valor del dólar lo mismo que en el del petróleo en el mercado internacional

Tecnología:

- Varios de los equipos de compresión, válvulas y algunos equipos

⁶ Informe de avance del nivel de actividad, en Internet:
http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_09_14.pdf, (Octubre 2014).

industriales como los de suministro de energía de vapor, aire y agua presentan deficiencias de mantenimiento.

- En algunos equipos existe un exceso de mantenimiento correctivo debido a la no restitución de éstos por vida útil.
- Algunos equipos de la refinería son obsoletos, como los de parafinas, aromáticos y polietileno, que tienen más de 25 años de uso y requieren actualización.
- Equipos en pésimo estado de mantenimiento, como los compresores enfriados con agua externa, condensadores, turbinas, compresores y bombas de carga.

Competencia:

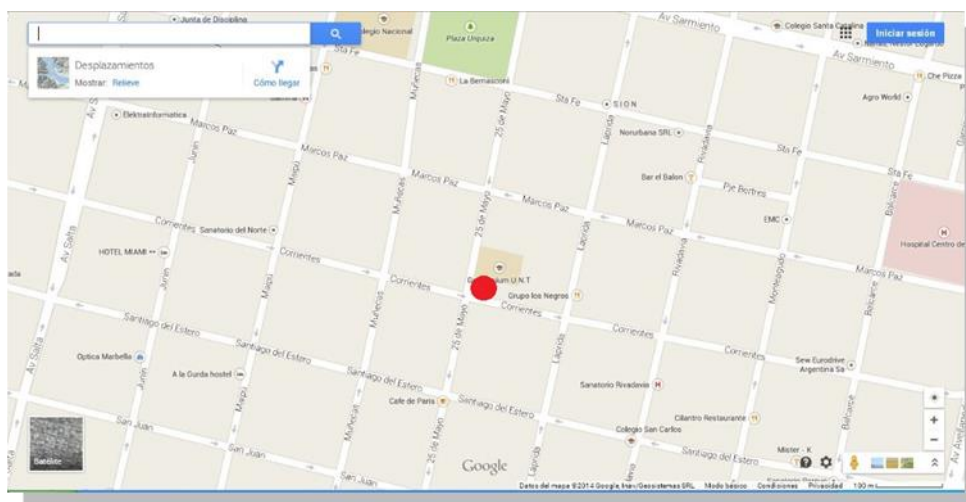


Figura 6. Ubicación de la Estación de Servicio⁷

⁷ Mapas en San Miguel de Tucumán, en Internet: <https://maps.google.com.ar/> (Octubre 2014).



Figura 7. Mapa en 3D con la estructura actual⁸

Entonces en cuanto a la competencia en la venta de combustibles, no posee una competencia directa. Las barreras de entrada al negocio son bastante altas, ya que exige un capital elevado, para incursionar en este, adquisición del lote, infraestructura, servicios adicionales y demás legalidades del negocio. Fuera de esto debido al proceso competitivo y de apertura las empresas que deseen mantenerse en el mercado, deben estar en constante innovación, tener una alta capacidad de adaptar cambios de acuerdo a los deseos de la demanda, poseer adopción de tecnologías y estar en constante desarrollo de nuevos servicios para disminuir los costos de estos aumentando la productividad y la competitividad.

Proveedores: En cuanto al sistema de distribución las estaciones de servicio son intermediarias, YPF bombea el combustible y reparte a las diferentes multinacionales encargadas de abastecer al país

Recurso Humano: Cuenta con personal altamente calificado, para realizar sus labores y además la empresa inyecta en sus empleados un sentido de pertenencia y compromiso, que se ve reflejado en la atención y el servicio al cliente.

Es por esto, que con el fin de alcanzar una forma de trabajo óptimo que permita ofrecer un producto y servicio de calidad, la empresa decidió que el conjunto de valores que la constituyen, la identifican y la diferencian de las

⁸ Mapas en San Miguel de Tucumán, en Internet: <https://maps.google.com.ar/> (Octubre 2014).

demás son: el respeto, puntualidad, cooperativismo y trabajo en equipo, la empresa busca el bienestar de los empleados, donde la dedicación al trabajo sea el factor más importante porque genera eficiencia y eficacia en todas las actividades que se desarrollan y sirve como punto de partida para que los trabajadores se identifiquen con ella mediante la motivación y el compromiso.

En cuanto al área administrativa, también se respira un aire de compromiso con la empresa, sin embargo de las personas que trabajan allí el 90% aproximadamente, tienen profesiones o están estudiando carreras que no son afines con la actividad que realizan. Se observa la falta de un manual o reglamento que estipule las carreras afines a las labores de la estación. Y de esta manera, cada persona podrá entregar el 100% de sus conocimientos en pro de la compañía.

La agilidad del gerente de la compañía es una de las herramientas claves para el buen funcionamiento de esta.

Recurso Financiero: Posee la capacidad de tener un alto inventario de lubricantes y accesorios los proveedores ofrecen descuentos especiales, que los llevan en determinado momento a aplicar una política de fijación de precios inferior a los de la competencia, sin necesidad de perder dinero, al contrario ganar clientes.

El dinero que se tiene presupuestado para la parte de mercadeo, ha bajado sustancialmente debido al valor de la sobretasa que tienen que recaudar actualmente

Recurso Informático: contrataron hace unos meses una persona que les instaló programas de contabilidad y financieros bastante actualizados, sin embargo la persona que maneja la contabilidad dice que no utiliza estos programas, ya que la contabilidad que maneja es bastante sencilla, y no requiere un programa avanzado, se está subutilizando dicha tecnología informática.

5. Análisis FODA

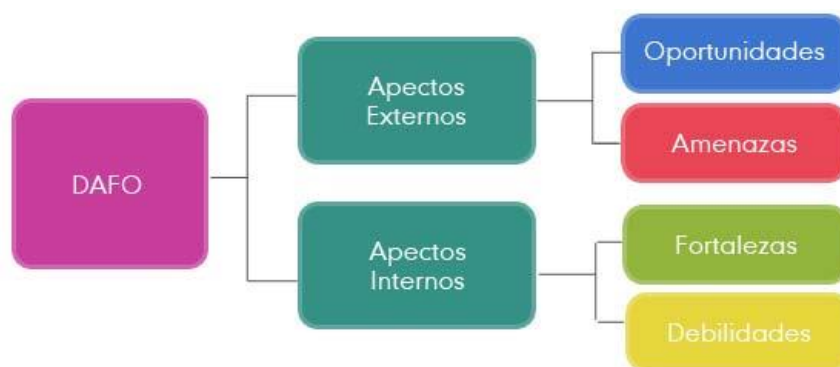


Figura 8. Análisis FODA

Esta matriz permite relacionar las fortalezas y las debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del ambiente, con el objetivo de elaborar un diagnóstico que ubique a la organización en una de las cuatro posiciones posibles:⁹

- Una empresa débil en un ambiente positivo, de oportunidades.
- Una empresa fuerte en un ambiente positivo, de oportunidades.
- Una empresa fuerte en un ambiente negativo, de amenazas.
- Una empresa débil en un ambiente negativo, de amenazas.

FORTALEZAS:

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

En el caso de Petrotuc S.A. las fortalezas son:

- La buena calidad de la gasolina.
- Imagen institucional de la estación de servicio y de YPF.
- Lealtad o satisfacción de los clientes.
- Los productos para el mantenimiento de los autos no son obsoletos y se consiguen de todas las marcas y todos los precios.
- El gran reconocimiento en cuanto a calidad y precio que tienen

⁹ DVOSKIN, Roberto, Fundamentos de marketing. Teoría y experiencia, (Buenos Aires, Agosto 2004), pág. 178.

los servicios que se ofrecen en la Estación.

- Impecable distribución de combustible.
- Una muy buena visión y perspectiva del negocio.
- Excelente atención a los clientes y usuarios por parte del todo

el personal.

- Convenios realizados con grandes empresas.
- No se requiere ni se cuenta con mano de obra calificada.

OPORTUNIDADES:

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

En el entorno de Petrotuc S.A. las oportunidades son:

- La infraestructura que se requiere es bastante grande, lo cual exige altos montos de inversión de capital.
- Mano de obra de bajo costo.
- El gran flujo vehicular de carga.
- Diversificación de la oferta de los productos para el mantenimiento y suministro de los vehículos en varias marcas importantes y a diferentes precios, lo cual permite a las estaciones de servicio que poseen bastante capital de inversión; incursionar en todos los segmentos del mercado nacional.
- Expandirse ya que cuenta con capital suficiente para hacerlo.

DEBILIDADES:

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Las debilidades de la empresa son:

- Algunas de las estaciones que compiten ofrecen otros servicios como son supermercados, cafeterías, etc.
- La estación de servicio no era consciente de la importancia de control interno.
- Subutilización de tecnología.

- Los surtidores son antiguos.
- La cartera de clientes vencida es alta debido a la crisis económica por la que está atravesando el país

AMENAZAS:

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

En el entorno de la empresa las amenazas son:

- Delincuencia común.
- Inestabilidad económica.
- Inestabilidad en los precios.
- Constante aumento en el precio internacional.
- Cambios permanentes en la variación del dólar y la carga impositiva, reflejándose inmediatamente en el precio del combustible.
- Altas tasas de interés lo cual repercutió en el costo del dinero y fue uno de los factores que coadyuvo para que se presentara una disminución en la demanda de combustible

CAPÍTULO III

Análisis del Proceso Contable

Sumario: 1.Introducción 2. Descripción del Sector Contable. 3. Manual de funciones. 4. Cursograma 5. Matriz de riesgo

1. Introducción

En el presente capítulo analizaremos el sector contable de la estación, donde describiremos el rol del contador, sus procesos importantes, de los cuales se evaluarán posteriormente los riesgos implicados en dicha área.

Para obtener una administración contable real, verídica y confiable así como para el respectivo análisis de la información financiera que genera, la empresa utiliza un software propio, creado exclusivamente para las necesidades que le competen.

Este software tiene como característica principal que es un sistema integrado que permite el registro automático de las ventas de combustible realizadas en cada una de las islas y permite el funcionamiento contable a través de módulos, lo cual da una mejor administración de las transacciones que se realizan según la naturaleza de estas, brindando de esta manera auxiliares de las cuentas más representativas dentro de la información

contable permitiendo obtener facilidad en el análisis de los mismos.

La empresa se encuentra conformada por los siguientes departamentos: Gerencia Operativa y Gerencia Administrativa Contable dentro de la cual se encuentra el sector contable a analizar. Ambas gerencias luchan conjuntamente por un fin en común y el logro eficiente y eficaz de los objetivos que se encuentran planteados en la empresa.

2. Descripción del Sector Contable

La persona encargada del sector Contable desempeña varios roles dentro de la Estación, su cargo no es exclusivo del área contabilidad, sino también que participa y se interrelaciona con otros sectores existentes controlando y verificando que todas las actividades se desempeñen en forma correcta. También brinda apoyo a la gerencia en la toma de decisiones y análisis de la información financiera.

3. Manual de Funciones

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.¹⁰

Entre sus actividades están:

- El registro de manera manual de las transacciones de compra de suministros de oficina e insumo para el giro del negocio.
- Entrega de los informes financieros de manera mensual.
- Realizar la liquidación y correspondiente pago de los impuestos a los cuales están obligados.
- Realizar las retenciones tanto a proveedores como a clientes y entregarlas en el tiempo establecido por la autoridad competente.
- Verificar que los registros contables realizados automáticamente por el software para contabilidad se hayan realizado de manera correcta.
- Realizar el rol de pagos individual y general para cada uno de los colaboradores con todas las disposiciones legales.

¹⁰ Manual de Funciones. En Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki>. (Septiembre 2014).

- Realiza los respaldos de la información contable diariamente y se le confía resguardar esta información de la manera más segura posiblemente.
- Conciliar toda la información financiera utilizando los módulos que brinda el software, como es: ventas, compras, bancos, contabilidad, reportes tributarios, información independiente pero que debe ser registrada contablemente para así evitar errores en la presentación de reportes.
- Controla la asistencia de todo el personal a sus labores a través de un registro.
- Entrega toda la información pertinente al personal, previo control, al asesor encargado de la liquidación de los sueldos el cual es un servicio tercerizado que contrata la empresa.

4. Cursograma del proceso contable

Describe el flujo de información en un ente u organización, sus procesos, sistemas administrativos y de control. Permite la impresión visual de los procedimientos y una clara y lógica interpretación.¹¹

¹¹ Diagrama de flujo. En Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki> (Septiembre 2014).

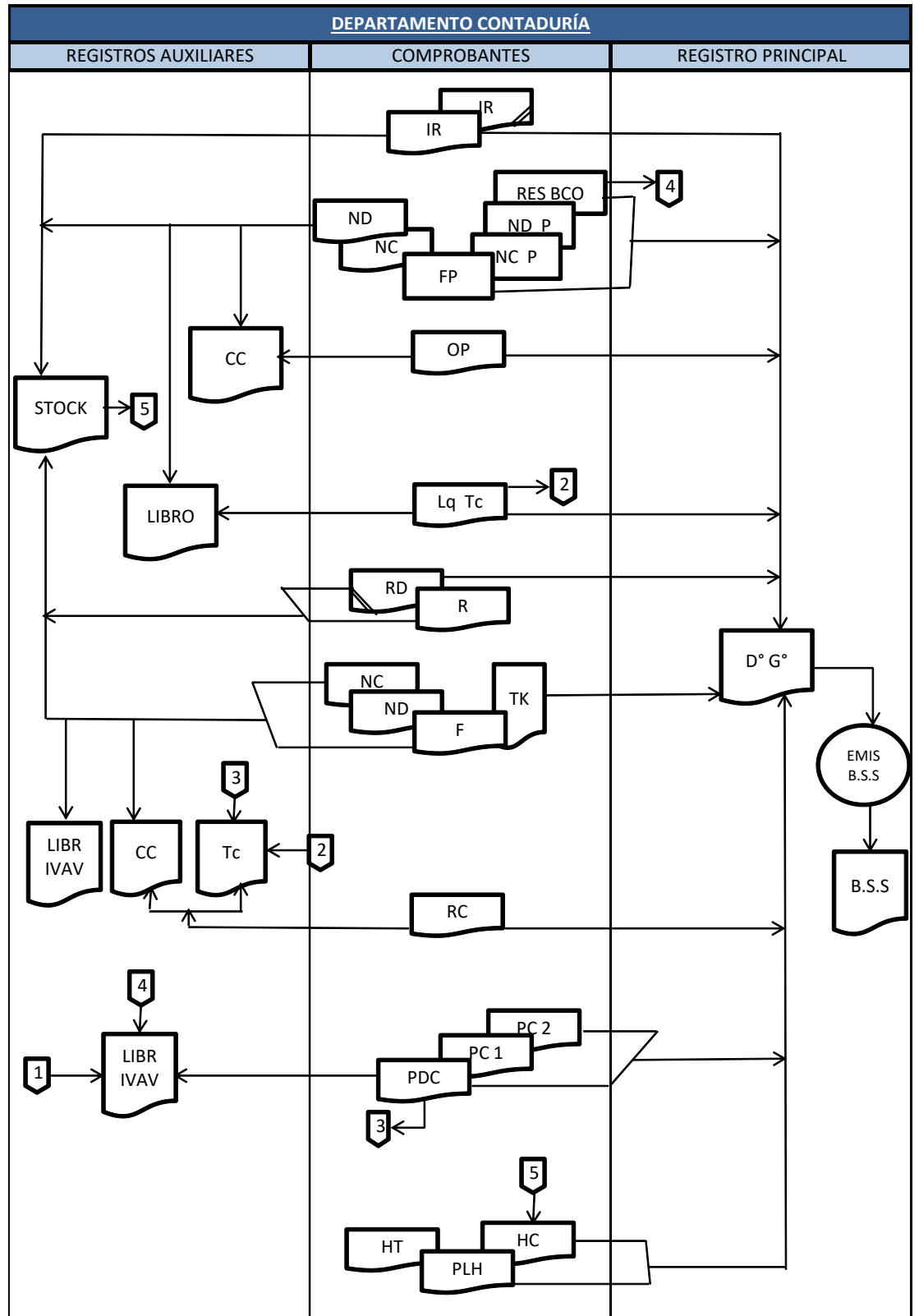


Figura 9. Cursograma del proceso contable

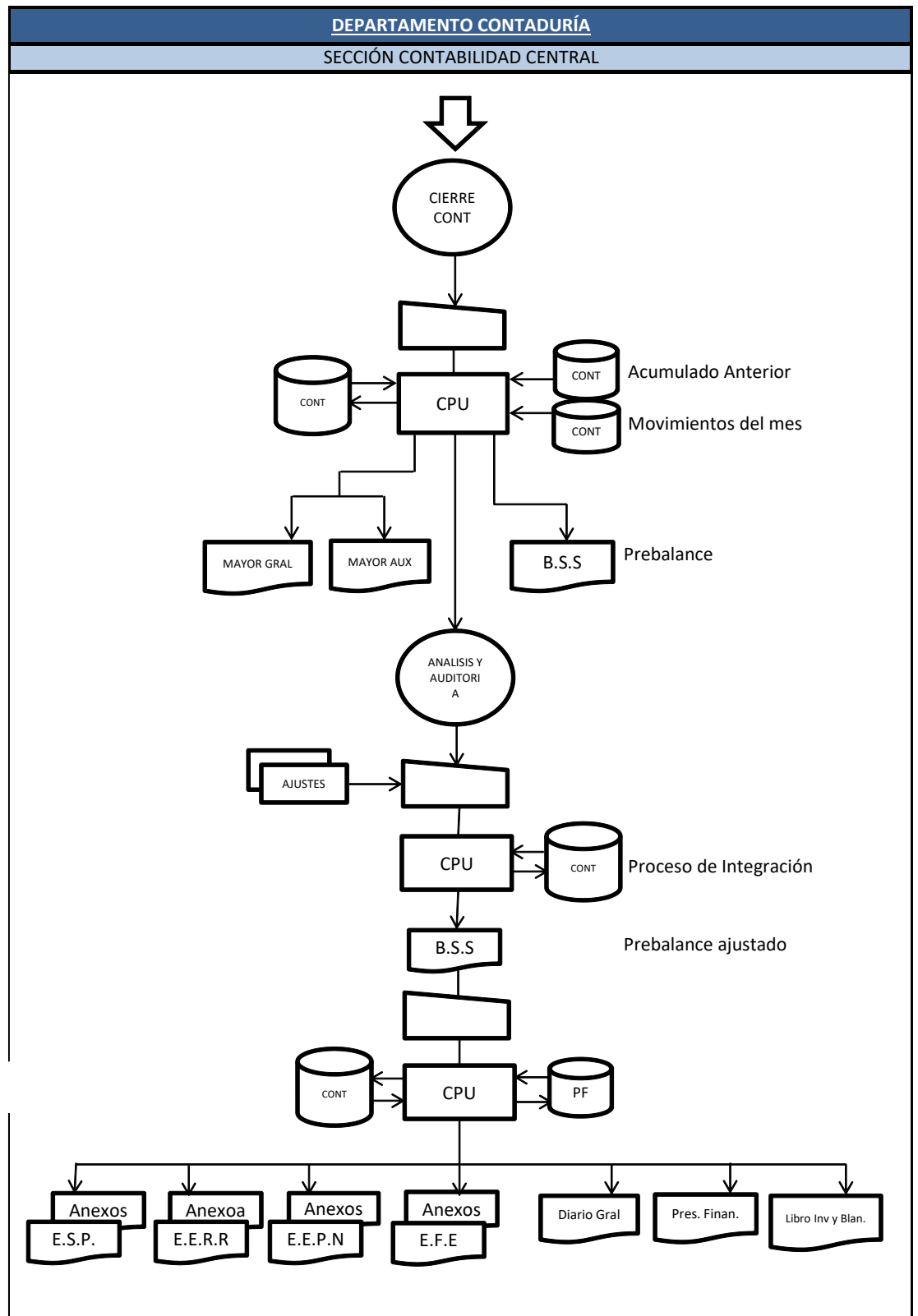


Figura 10. Cursograma del proceso contable

5. Matriz de riesgos del proceso contable

Una matriz de riesgo es una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades más importantes, el tipo

y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores externos e internos que generan los mismos.¹²

Igualmente, una matriz de riesgos permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión de los riesgos que impactan en la misión de una organización.

Para la elaboración de la misma se requiere la participación de todos los sectores involucrados en el proceso, a fin que vuelquen sus experiencias en la identificación y tratamientos de los hechos que pueden alterar los factores claves del éxito.

El siguiente cuadro constituye una propuesta de matriz para el análisis de los riesgos inherentes en todo proceso contable. Puntualmente elegimos realizarlo en el proceso de liquidación de impuesto al valor agregado.

Ciclo	Operación	Objetivos	Tipo de Obj.	Riesgos	Actividades de Control
LIQUIDACIÓN IVA	ANÁLISIS DE LIBRO IVA	QUE LA INFORMACIÓN DEL LIBRO COMPRAS SEA EXACTA, CONSISTENTE Y OPORTUNA	OPERACIONAL Y DE INFORMACIÓN	Que falte o haya inconsistencias en la documentación e información en el libro de Compras	Corroborar que las percepciones declaradas en el organismo competente coincidan con las registradas en el sistema.
				Que el procesamiento de los datos de las Fp sea inexacto, erróneo o incompleto	Verificar documentación faltante o contradictoria
				Que existan registros no válidos, erróneos o fraudulentos en el procesamiento de las Fp.	Verificar dato por dato al procesar la Factura.
					Utilizar fórmulas de control de totales. Verificar integridad de los datos de las Fp procesadas.
					Restringir accesos para ingresar datos o modificarlos.
					Conciliar Estados de Cuenta de Proveedores con registros de las cuentas corrientes proveedores.
				Que falte o haya inconsistencias en la documentación e información en el libro de ventas	Analizar la correcta facturación a clientes, su correlatividad e imputación.
					Análizar las cuentas corrientes de los clientes.
					Verificar la correcta aplicación de alícuotas
					Verificar documentación faltante o contradictoria
		QUE LA FACTURACIÓN DEL LIBRO VENTAS SEA ACORDE A LA REGULACIÓN DE LA EMPRESA	OPERACIONAL Y DE INFORMACIÓN		Corroborar las retenciones realizadas a los clientes con el organismo competente.
				Que el procesamiento de las Fc sea inexacto, erróneo o incompleto	Verificar dato por dato al procesar la Factura.
					Utilizar fórmulas de control de totales. Verificar integridad de los datos de las Fc procesadas.

Figura 11. Matriz de Riesgo

¹² HANSEN, Don R., MOWEN, Maryanne M., Administración de costos, contabilidad y control, 5ª edición, Editorial Cengage, (México, 2010).

CAPÍTULO IV

Observaciones al control interno de PETROTUC SA según el informe COSO

Sumario: 1. Aclaraciones previas. 2. Ambiente de control. 3. Evaluación de los riesgos. 4. Actividades de control. 5. La información y comunicación. 6. Las actividades de supervisión.

1. Aclaraciones previas

En el presente capítulo y para el caso de la empresa Petrotuc S.A., vamos a analizar cada uno de los componentes y subcomponentes del control interno establecidos por el informe COSO, identificando las observaciones que afectan al proceso contable de la estación y así poder determinar sus efectos en los demás procesos de la empresa.

2. Ambiente de Control

2.1. Integridad y valores éticos

La estación tiene un reglamento interno, el cual se da a conocer a los empleados al momento de su ingreso. En dicho reglamento se dejan en claro las normas de conducta y sus obligaciones dentro de la entidad. Dicho

reglamento interno se incluye como anexo a este trabajo.

Asimismo, se emiten circulares de comunicación internas, que contienen normas adicionales relacionadas con el “régimen de ingreso y egreso”, “accidentes y enfermedades inculpables”, y “procedimientos ilícitos, prohibiciones, sanciones y consecuencias”.

2.2. Compromiso de competencia profesional

Es necesario que la persona encargada del sector contable tenga experiencia en el puesto, sea una persona capaz, con formación, juicio profesional, y permanente búsqueda de capacitación. Debe adquirir conocimiento de la actividad que realiza la empresa y las habilidades necesarias para el desempeño de las funciones.

En la estación no existe un programa de entrenamiento, pero ante cualquier incertidumbre se recurre a los asesores externos de la empresa, quienes apoyan y colaboran con el sector.

2.3. Consejo de Administración y Comité de Auditoría

El directorio de la estación está compuesto por el presidente (unipersonal), quien se apoya de ambas gerencias. Ellos se encargan de delegar las funciones al personal y controlar que dichas actividades se cumplan de una manera eficiente y eficaz.

Realizan reuniones periódicas en donde analizan la situación actual en la que se encuentra la estación mediante información financiera generada por el departamento de contabilidad y en caso de ser necesario realiza las correcciones de manera inmediata. También toman las decisiones más significativas de la estación, donde aprueban fuertes movimientos económicos o cambios necesarios.

La estación no cuenta con un comité de auditoría, ya que el análisis de las cuentas, conciliaciones, cierre de balances y ajustes necesarios son realizados por el contador, previa autorización del directorio y con la colaboración de los asesores contables el cual es un servicio terciarizados contratado por la estación.

2.4. Filosofía de dirección y estilo de gestión

La estación persigue la capacitación permanente del personal, la excelencia en los productos que vende y en los servicios que presta, la fidelización de los clientes, y la atención personalizada.

Para la dirección de la empresa, el lucro es una de las consecuencias de un trabajo bien realizado o de un servicio bien prestado, pero no un fin a obtener de cualquier manera.

2.5. Estructura organizativa

La estación cuenta con una estructura lineal, ya que cada área está encabezada por un gerente especializado quien recibe y da las pautas a seguir; cada gerente es el responsable de su sector.

En el organigrama se pudo observar que está conformada por dos grandes gerencias, una operativa y otra administrativa contable, donde ambas se interrelacionan y trabajan en conjunto para el logro eficiente y eficaz de los objetivos

Es necesario que tanto gerentes, auxiliares u operarios tengan el conocimiento suficiente para el desarrollo de sus funciones.

2.6. Asignación de autoridad y responsabilidad

Cada puesto tiene definido cuáles son sus tareas a desarrollar, responsabilidades, obligaciones y también a quien deben reportar su trabajo.

Las áreas están compuesta por el personal necesario, lo que permite delimitar las funciones de manera que no exista una superposición ni omisión de las mismas.

2.7. Políticas y prácticas de recursos humanos

En cuanto a la selección de personal, no existe un perfil definido para cada puesto, sino que se basan en las cualidades, antecedentes y características de las personas. Priman entre ellas la honestidad, respeto, responsabilidad, experiencia y crecimiento.

Existen políticas escritas de retribución basada en un régimen de puntuación para incentivar al personal como así también de sanciones de manera de llamar la atención ante una conducta incorrecta.

3. Evaluación de los riesgos

3.1. Definición de los objetivos de “Petrotuc SA” respecto del proceso contable

- Obtener en cualquier momento una información ordenada y sistemática sobre el desenvolvimiento económico y financiero de la empresa.
- Establecer en términos monetarios, la cuantía de los bienes, deudas y el patrimonio que posee la empresa.
- Llevar un control de todos los ingresos y egresos.
- Facilitar la planeación, ya que no solamente da a conocer los efectos de una operación mercantil, sino que permite prever situaciones futuras.
- Determinar las utilidades o pérdidas obtenidas al finalizar el ciclo contable.
- Servir de fuente fidedigna de información ante terceros.

3.2. Identificación de los riesgos que hacen peligrar el cumplimiento de los objetivos del proceso contable

- Información errónea o no razonable por fuentes poco confiables.
- Inoportunidad en la presentación de informes contables y financieros debidos a demoras en el procesamiento de información.
- No presentación de las declaraciones tributarias oportunamente.
- Cuentas inactivas, diferencias en los saldos.
- No realizar los ajustes necesarios por negligencia del personal o falta de autorización.
- Incumplimiento de las fechas de pago.
- Marco económico del país inestable.

3.3. Recomendaciones para mitigar los riesgos que hacen peligrar el cumplimiento de los objetivos del proceso contable

Como consecuencia del análisis del sistema de control interno

pertinente al proceso contable de la estación, surgen las siguientes recomendaciones:

- Es de vital importancia que el personal que colabore en esta estación de servicio cuente con el entrenamiento previo necesario, y que se le proporcione toda la información necesaria. En el caso de los playeros, se los debe entrenar e informar sobre cómo utilizar las máquinas y el trato que debe darse a los clientes. En el caso del sector administrativo, se requiere que entienda la mecánica del proceso contable que se lleva a cabo en la actividad diaria.
- Reforzar la supervisión de modo que el personal se mantenga trabajando de forma eficiente sin desperdiciar el tiempo en ocio, el supervisor debe generar y mantener la motivación en su personal para que realicen un mejor trabajo en un ambiente armónico y de responsabilidad.
- Dar a conocer los objetivos de la empresa, desarrollar un plan para su logro, transmitir su importancia a los empleados, que ellos se sientan parte de este plan y analizar que este se cumpla
- Mantenerse actualizado a los constantes cambios en las normas, leyes y regulaciones que afectan a la actividad, como así también nuevas reglamentaciones provistas por la proveedora principal de la firma (YPF).
- Sería conveniente pactar reuniones periódicas de manera que exista un mayor flujo de información como así también la posibilidad de crear un espacio para interactuar entre el personal.

3.4. Cuestionario para el relevamiento del funcionamiento del Control Interno

Para poder determinar la situación en la que se encuentra la estación de servicio Petrotuc SA respecto de su sistema de control interno, tomaremos como referencia los criterios del informe COSO, relevando el estado de funcionamiento de los 5 componentes que lo conforman.

La aplicación se realizará mediante el uso de un cuestionario donde calificaremos a cada una de las preguntas que se realizará según el grado de importancia que tenga para la entidad y de esta manera establecer el nivel de riesgo y el nivel de confianza existente en la empresa y el área contable

en particular.

Utilizamos como referencia una escala del 1 al 6, siendo el número 6 el de mayor importancia.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD						
PETROTUC SA						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
COMPONENTE: Contabilidad						
ENTREVISTADO: Encargado del sector						
FECHA: 23/10/2014						
No.	Grupo/preguntas	Si	No	%Pond	Calific.	Observaciones
1	AMBIENTE DE CONTROL					
<i>Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades.</i>						
1.1	¿Existe caja fuerte para custodia del efectivo?		X	2	0	No debido a que el efectivo es depositado una vez al día.
1.2	¿Se ha responsabilizado a una sola persona para el manejo de las cuentas con cheques?	X		5	5	Si
1.3	¿Existe un fondo para Caja Chica?		X	3	0	No debido a que si se necesita hacer gastos menores se utiliza el efectivo de las islas.
1.4	¿Existe asignación de funciones dentro del departamento de contabilidad?	X		5	5	Si existe asignación de funciones dentro del departamento.
1.5	¿Existe una segregación adecuada de las funciones de autorización, venta, custodia y cobranzas?		X	5	0	
1.6	¿Las personas encargadas de contabilidad son responsables por una transacción completa?		X	5	0	
1.7	¿Existe delimitación de responsabilidades así como de procesos dentro del departamento?	X		4	4	

1.8	¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes tanto ingresos y egresos?	X		3	3	
1.9	¿Los valores recaudados a diario son ingresados directamente a caja?	X		4	4	
1.10	¿Se elaboran conciliaciones de manera periódica?	X		4	4	Se realiza la conciliación bancaria de manera mensual.
2 RIESGOS DE CONTROL						
<i>Se quiere evaluar si el departamento realiza actividades que le permitan evaluar los riesgos que afecten a las ventas.</i>						
2.1	¿Existen un control en la secuencia de emisión de cheques?	X		5	5	Si ya que se utiliza un software en donde se ingresan los cheques emitidos de manera secuencial.
2.2	¿Se evita la firma de cheques en blancos?	X		6	6	
2.3	¿Existe segregación en los procesos que se manejan cheques?	X		4	4	Si existe segregación, ya que la persona que tiene que realizar el pago informa a gerencia para que emita un cheque con la cantidad a pagar.
2.4	¿Existe autorización previa para la salida de cheques?		X	4	0	
2.5	¿Opera la autorización a diferentes niveles para contraer pasivos y garantizarlos?		X	3	0	La decisión de contraer pasivos es analizada por el gerente.
3 ACTIVIDAD DE CONTROL						
<i>Se pretende evaluar si se han cumplido con las políticas y procedimientos establecidos para cumplir con los objetivos y funciones asignadas.</i>						
3.1	¿Se realiza un análisis por parte del director del departamento para evitar riesgos?		X	4	0	
3.2	¿Existe un presupuesto aprobado para el logro de metas y objetivos propuestos en cada una de sus actividades?		X	4	0	
3.3	¿Se revisan las facturas, precios, cálculos y cotejos contra las órdenes de compra y notas de recepción?		X	4	0	

3.4	¿Se controla adecuadamente el acceso al efectivo, sin permitir que se utilicen las ventas del día para hacer pagos del día?		X	5	0	Cuando se necesita hacer pagos pequeños se utiliza el dinero de las islas de la venta del día de los empleados.
4 SISTEMA DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN						
<i>Determinar si el área realiza actividades que le permitan comunicar resultados, excepciones, puntos de interés hacia la autoridad correspondiente en lo que refiere a las ventas.</i>						
4.1	¿Existe información en todos los niveles del departamento?	X		3	3	
4.2	¿Existe información de los estados financieros?	X		3	3	Pues como son compañía, necesitan firmas del gerente así que se debe comunicar a todos los niveles.
4.3	¿Se evita el uso de dinero en efectivo?		X	4	0	Todos los pagos se realiza con cheques, en caso de pagos mínimos se utiliza el dinero de las islas de acuerdo a las necesidades q se presenten al momento.
4.4	¿Es utilizada la información como herramienta de supervisión?	X		3	3	Pues se realizan conciliaciones así como una supervisión constante.
5 MONITOREO Y SUPERVISION						
<i>Determinar si el área realiza actividades que le permitan comunicar resultados, excepciones, puntos de interés a la autoridad correspondiente.</i>						
5.1	¿Existe un monitoreo continuo por parte de la administración?	X		4	4	Consulta de morosidad de clientes, revisando mediante el internet saldos bancarios.
5.2	¿Se ha dado una evaluación financiera por parte de una auditoría externa?		X	4	0	
SUMA				100%	53%	

<i>Nivel de Confianza</i>	<i>No.</i>	<i>RIESGO</i>
76% - 90%	3	BAJO
41% - 75%	2	MODERADO
14% - 40%	1	ALTO

Resultados de la Evaluación

El nivel de confianza existente en el departamento de Contabilidad es de 53% y el nivel de riesgo es de 47%, demostrando un nivel de riesgo moderado.

Se obtiene este resultado debido a que el departamento de contabilidad también se maneja con controles no formales y esto no permite una adecuada segregación en los procesos que se realizan.

El principal problema es la no existencia de un manual de control que determine como se debe llevar a cabo las funciones en esta área.

Debilidades detectadas

- No existe un reglamento formal específico para esta área.
- No se analizan adecuadamente la información contable que se genera.
- No existe un fondo de caja chica y si se presenta una necesidad se utiliza el dinero que se recauda de las ventas.

4. Actividades de control

Las actividades de control implementadas por la dirección para mitigar los riesgos que afectan el funcionamiento del proceso contable son:

- Establecer indicadores de rentabilidad, confeccionar presupuestos, analizar los resultados y compararlos con los objetivos planteados.
- Realizar un análisis periódico de las cuentas para determinar su exactitud y si reflejan la real situación de la estación.
- En caso de detectar inconsistencia en la información generada por el proceso contable, existen instrucciones de tomar las medidas correctivas necesarias en forma inmediata.
- Desarrollar dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los registros y a la información financiera sensible.
- Realizar arqueos diarios de caja e inventarios periódicos de

repuestos y demás bienes de cambio.

5. información y comunicación

En cuanto a los sistemas de información y canales de comunicación pertinentes al proceso contable, cabe realizar las siguientes recomendaciones de control interno:

5.1. Sistemas de información

- Es importante que la empresa cuente con información adecuadamente clasificada para facilitar su rápido análisis.
- Mantener actualizados los legajos de los empleados como así también los registros de los proveedores y clientes.
- Establecer políticas para el desarrollo y revisión de los sistemas de información, identificando las necesidades y prioridades de los distintos sectores.
- Contar con información confiable y oportuna para su análisis.
- Es importante mantener un resguardo seguro de la información y realizar back up periódicos para que no existan pérdidas de las mismas.

5.2. Canales de comunicación

- Mantener informado a todo el personal de la estación acerca de los objetivos establecidos y los planes desarrollados para su logro.
- Concretar cursos de capacitación sobre distintas temáticas y en distintas áreas.
- Realizar actividades extra laborales para crear un clima de confianza entre el personal.
- Establecer un espacio de retroalimentación, donde se pueda mantener actualizado al personal de las novedades como así también ellos tengan la confianza de plantear situación de cambio, propuestas de mejoras, sugerencias, recomendaciones o manifestar alguna inquietud o deficiencias observadas.
- Evaluar deficiencias en la comunicación, que la información restringida no se filtre, que no quede área sin ser atendida y que el sistema funcione en forma correcta, poniendo a prueba las distintas vías.

6. Supervisión

Las actividades de supervisión del sistema de control interno relevante para el funcionamiento del proceso contable son las siguientes:

- A nivel de gerencias se debe estar al tanto de las tareas que se van desarrollando y compararlas con el plan desarrollado para el logro de los objetivos establecidos.

- Es importante que cada área cuente con una devolución de niveles superiores respecto si siguen con las directrices o en caso de desvío poder solucionarlo en el momento oportuno.

- Detectar áreas con mayores conflictos, de manera de realizar un seguimiento, prestar más atención y observación.

-

CONCLUSIÓN

A través de este trabajo se pudo definir de manera clara que el sistema de control interno basado en el informe de COSO brinda una valiosa guía de cómo evaluar correctamente los procesos que lleva a cabo el personal de la empresa, para asegurar razonablemente el logro de los objetivos y la gestión de los riesgos de todas las actividades que se dan en una empresa.

Todo incumplimiento a las políticas diseñadas por la administración incide directamente en los resultados de la empresa. Cada política es diseñada con el propósito de que las empresas logren los objetivos que se han planteado los cuales están en línea con la misión de la empresa.

Durante el proceso de planificación, se debe entender el ambiente de control con el que cuenta la empresa, lo cual le permitirá identificar las actividades importantes de los procesos así como la identificación de todos los posibles riesgos.

Luego de analizar la empresa en todos sus aspectos y de lo expuesto en capítulos anteriores, nos surge la necesidad de recomendar las siguientes situaciones:

- Todos los integrantes de la estación deben estar actualizados y bien preparados acerca de los sistemas de control interno, además deben ayudar a la estación a crear un ambiente de confianza y credibilidad que sirvan para la toma de decisiones las cuales pueden ser determinantes para

el éxito.

- Al momento de iniciar sus evaluaciones deben solicitar los manuales de políticas y procedimientos que han sido diseñados esto permitirá definir cada puesto de trabajo, conocer el funcionamiento de la estación, determinar las necesidades y evaluar el cumplimiento de las mismas.

- Deben contar con la información necesaria y oportuna que le permitan identificar los riesgos en los procesos, los cuales le servirán para planificar las pruebas de control para poder dar respuesta a todos los eventos que perjudique de manera negativa la consecución de los objetivos de la estación.

- El personal es el motor de toda empresa es por eso necesario su entrenamiento y motivación diaria para generar cada vez más su sentido de pertenencia a la misma y de esta manera, reforzar su compromiso y disposición al logro de los objetivos tanto organizacionales como personales.

Por lo tanto, la empresa debe efectuar un estudio y evaluación adecuada del control interno existente en la misma, con el fin básico de determinar la confianza que puede asignar a cada fase o actividad de negocio, para precisar la naturaleza, alcance y oportunidad que ha de dar.

.

ANEXO

- **Reglamento Interno de la Empresa.**

Disposiciones de la dirección que deberán observar los empleados de la firma **Petrotuc S. A.** en el desarrollo de sus tareas, y que son las que a continuación se detallan:

CLÁUSULA 1ª: El empleado en sus distintas y/o eventuales condiciones trabajo (*permanente c/Período a Prueba o no, de temporada, eventual u ordinario*), deberá prestar el servicio o tareas que se le asignen con eficiencia, puntualidad, asistencia regular y dedicación adecuada.

CLÁUSULA 2ª: El empleado deberá observar el deber de fidelidad que derive de la índole de las tareas que tenga asignadas, guardando reserva o secreto de las informaciones a que tenga acceso y que exijan tal comportamiento de su parte.

CLÁUSULA 3ª: El empleado deberá observar y cumplir estrictamente las órdenes e instrucciones que se le impartan, sobre el modo de ejecución del trabajo, ya sea por el empleador o por su representante (C.P.N.; Jefe Departamental, Encargado, o cualquier otra persona autorizada).

CLÁUSULA 4ª: El empleado deberá cuidar y conservar la ropa, los útiles de trabajo, equipos, instalaciones, muebles y útiles, herramientas, vehículos, etc., que se le provea, los que tendrá que conservar o restituir en perfecto estado a la finalización de las tareas o períodos de trabajo, salvo el deterioro

por el uso normal de los mismos. Todos y cada uno de los elementos mencionados son para uso exclusivo en la firma **Petrotuc SA.**, prohibiéndose expresamente su uso en forma particular o fines ajenos a la misma.

CLÁUSULA 5ª: El empleado es responsable ante el empleador de los daños que cause a los intereses de éste, por dolo o culpa grave en el ejercicio de sus funciones.

CLÁUSULA 6ª: Al empleado le está expresamente prohibido presentarse a trabajar en estado de ebriedad, o ingerir bebidas alcohólicas, menos aún en los días de pago de sueldos o remuneraciones.

CLÁUSULA 7ª: A los empleados les está terminantemente prohibido ser partícipes de peleas o riñas en el perímetro del establecimiento, o en horas normales de labor, cuando efectúen tareas inherentes a la firma.

CLÁUSULA 8ª: El empleado deberá abstenerse de ejecutar acto o negociación por cuenta propia o de terceros, que pudieran afectar los intereses del empleador, **salvo expresa autorización de éste.**

CLÁUSULA 9ª: El empleado estará obligado a prestar los auxilios que se requieran en caso de peligro grave o inminente para las personas o para las cosas incorporadas a la firma.

CLÁUSULA 10ª: El empleado deberá ir depositando periódicamente el dinero recaudado en el buzón de seguridad dispuesto a tal fin, pudiendo conservar en su billetera hasta la suma de Doscientos pesos (\$ 200,00) para poder dar vuelto, siendo responsable en caso de sustracción o hurto de toda suma que exceda al monto consignado, y pasible de severas sanciones, pudiendo llegar incluso a la exoneración misma.

CLÁUSULA 11ª: El empleado deberá cumplir con todas las normas de seguridad que rijan para la actividad, para lo cual será debidamente

capacitado por la firma.

CLÁUSULA 12ª: El empleado deberá cumplir con todos los programas de promociones, de ciclos de servicios, de atención al cliente, etc., que establezca tanto la firma, como YPF S.A.

CLÁUSULA 13ª: El empleado firma al pie del presente, prestando total conformidad con las normas internas de la firma que forman parte integrante del Reglamento, de las cuales toma conocimiento en este acto.

En San Miguel de Tucumán - Provincia de Tucumán; a días del mes de de 2014, tomo conocimiento del Reglamento Interno precedente y mediante mi firma, doy conformidad al mismo.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz, Elementos de administración: enfoque internacional, 6ª Edición, (México, Febrero de 2.004).

OSTENGO, Héctor C., Control de gestión: Guía para graduados profesionales, (Buenos Aires, Junio de 2.006).

HANSEN, Don R., MOWEN, Maryanne M., Administración de Costos, Contabilidad y Control, 5º Edición, Editorial Cengage, (México, 2010).

DVOSKIN, Roberto, Fundamentos del marketing – Teoría y experiencia, (Buenos Aires, Agosto de 2004).

b) Especial.

PUGNITORI, José Luis: "Sistemas Administrativos y Control Interno"

DE BEAS, Antonio M.: "Administración y Organización de Empresas"

GILLI, Juan José y Otros: "Diseño Organizativo, Estructura y Procesos"

BREALEY, R y MYERS, S (1998). Fundamentos de financiación empresarial. 5ª Ed. Editorial McGraw-Hill, México.

c) Otras publicaciones.

Consultas a bases de información, en Internet:
<http://es.wikipedia.org> (15/10/2014)

Consultas a bases de información, en Internet:
<http://www.indec.gov.ar/> (20/10/2014)

Consultas a bases de información, en Internet: <https://maps.google.com.ar/>
(20/10/2014)

Material Cátedra de ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS FACE - UNT

ÍNDICE

	<u>Pág.</u>
Prólogo	1

CAPÍTULO I

El Informe COSO

1. Antecedentes del informe COSO.	3
2. Concepto de control interno.	4
3. Componentes del control interno.....	5
4. Relación entre objetivos y componentes.	6
5. Descripción de los componentes.....	7

CAPÍTULO II

Descripción de la empresa Petrotuc SA

1. Introducción	22
2. Presentación de la empresa.....	23
3. Organigrama	26
4. Análisis del entorno	27
5. Análisis FODA.	33

CAPÍTULO III

Análisis del Proceso Contable

1. Introducción.....	36
2. Descripción del Sector Contable.	37
3. Manual de funciones.	37
4. Cursograma.....	38
5. Matriz de riesgo.	40

CAPÍTULO IV

Observaciones al Control Interno de Petrotuc SA según el Informe COSO

1. Aclaraciones previas.	42
2. Ambiente de control.....	42
3. Evaluación de los riesgos.	45
4. Actividades de control.....	50
5. La información y comunicación.....	51
6. Las actividades de supervisión.....	52
 Conclusión.....	 53
Anexo „,.....	55
Índice bibliográfico.....	58
Índice.....	59