



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# RELEVAMIENTO DEL CIRCUITO ADMINISTRATIVO DE COMPRAS EN LA EMPRESA "POWER S.R.L" E IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS DE CONTROL INTERNO

Autores: Solano, Patricia Paola  
Lozano, Andrea Giselle

Director: Abdelnur, Cecilia Raya

**2018**

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

## **RESUMEN**

Las empresas constituyen organismos creados por el hombre con la finalidad de perseguir fines económicos para satisfacer sus necesidades de bienes o servicios, tanto para si como para la comunidad. Sin embargo, para lograr dichos fines debe contar con una estructura, con un conjunto de bienes, personas, tareas y administración, subsistemas que la componen y se interrelacionen entre sí, que en forma coordinada forman un sistema, es decir que tiendan a la buena “organización”.

Al determinar que recursos y qué actividades se requieren para alcanzar sus objetivos, debe diseñar la forma de combinarla en un grupo operativo, es decir, crear la estructura de la empresa, a partir de ella es necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad asignada a cada puesto.

Una empresa sin una organización, sin un orden tendería al caos y consecuentemente al fin de su existencia, y para evitar ello debe conocer cuáles son las herramientas con las que cuenta y así poder lograr la misión para la que fue creada.

Durante la vida de la empresa se pasarán distintas etapas que estarán condicionadas por el escenario económico por la que esté pasando la economía en la que se encuentra inserta. Es así como factores internos y externos al entorno de la empresa irán afectando o beneficiando el ejercicio de sus actividades.

Es así como la empresa como un sistema organizacional, analizando su entorno, su estrategia y aplicando pautas de control interno en sectores en los que observe puntos débiles, podrá llevar adelante una gestión eficiente.

## **PROLOGO**

Dado el entorno cambiante en que se desenvuelven las empresas, toda organización debe tratar de ejercer control en la medida que le sea posible, sobre los factores que generen importantes cambios a la operatoria de la empresa durante su desarrollo,

Las empresas deben estar atentas al mercado para detectar las oportunidades y anticipar los riesgos que se presentan, por ello es de vital importancia realizar un análisis estratégico de modo de disminuir las debilidades, aprovechar las fortalezas, explotar cada oportunidad y evitar las amenazas.

La empresa debe tener establecida una visión de futuro, valores, convicciones y claramente definidos los objetivos o metas que concreten su misión de formas más eficiente.

A través del análisis de la empresa, de su estructura, es decir cómo está compuesta y el modo en el que se llevan a cabo sus actividades, sus funciones, se puede realizar una representación simbólica que permita relacionar conceptos, causas e identificar problemas o fallas y corregirlas. De esta manera se generan tres conceptos gráficos que indican quiénes y cómo componen la organización; quiénes y cómo intervienen en una actividad determinada y quiénes y cómo deben llevar a cabo una tarea o un conjunto de ellas.

El objetivo de este trabajo es que el lector conozca la importancia de que las empresas deben contar con una buena organización para lograr sus objetivos y que la misma es un sistema diseñado para alcanzarlos.

Desarrollaremos nuestro trabajo para implementar todos los conceptos antes mencionados en una empresa dedicada a la venta de equipos de vigilancia, audio y alarmas, y su respectiva instalación en casas y vehículos, ubicada en la ciudad de San Salvador de Jujuy, que actualmente presenta deficiencias en su organización y administración, concentrando dicha tarea de relevamiento de control de la operatoria llevada a cabo en el sector de adquisición de bienes (COMPRAS).

Se agradece la colaboración de la profesora Cecilia Raya Abdelnur quien fue la directora de este trabajo, a nuestros compañeros, amigos y principalmente a nuestras familias que nos acompañaron siempre y en todo momento.

# **CAPITULO I**

## **ENTORNO EMPRESARIAL**

**Sumario:** 1.- Introducción. 2.- Concepto de Sistema. 3.-La Empresa como un sistema. 4.- Entorno Empresarial: concepto, clasificación y componentes. 5.- Tipos de Empresas. 6.- Etapas del Ciclo de Vida en una Empresa-

### **1.- INTRODUCCIÓN**

Las empresas de hoy en día se enfrentan a entornos muy diversos, complejos y globales, por lo que, sin duda, de manera constante deben de estar vigilando y examinando sus entornos, anticipando de alguna manera sus efectos, así como analizando a sus competidores y todos los factores que están a su alrededor, los cuales pueden tener una influencia sobre sus resultados. Es claro que los entornos pueden tener efectos directos e indirectos en la administración global de la empresa; de igual forma, pueden consolidar en ella, oportunidades de negocio, pero también pueden provocar efectos contrarios que provoquen consecuencias colaterales. Por lo anterior es necesario tomar en cuenta la naturaleza de las condiciones y de los factores del entorno que rodean a las organizaciones.

## **2.- CONCEPTO DE SISTEMA**

Un sistema es un conjunto organizado de elementos interrelacionados que interactúan entre sí, entre sus atributos y con su ambiente, conformando una totalidad, persiguiendo un fin determinado y teniendo una actuación conjunta superior a la suma de las actuaciones individuales de sus elementos.<sup>1</sup>

Un sistema puede ser denominado macrosistema (por estar formado por sistemas), o subsistema, en cuanto forma parte de otro sistema mayor.

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.<sup>2</sup>

## **3.- LA EMPRESA COMO SISTEMA**

Una organización (con o sin fines de lucro) es un sistema porque consta de una serie de elementos interrelacionados.

Este sistema en particular 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.

---

<sup>1</sup> Cátedra de Organización Contable de Empresas, Sistemas, ( San Miguel de Tucumán 2017)

<sup>2</sup> LATTUCA; Juan; Manual de Auditoria, Informe n° 5, Editorial Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, (Buenos Aires, 1986) pag

Al relacionarse con su entorno se dice que la empresa es un sistema abierto. Es abierto porque está en continua interacción con el exterior.

Son varios los subsistemas que componen el sistema empresarial. Los más importantes son el de producción, el comercial, el financiero y el de recursos humanos. Todos ellos se relacionan en mayor o menor medida con el entorno, lo que deberá tenerse en cuenta para diseñar la estrategia empresarial.

#### **4.- ENTORNO EMPRESARIAL**

Las organizaciones no son autosuficientes ni autocontenidas, por el contrario, para vivir requieren de un permanente flujo e intercambio con las fuerzas sociales que integran el ambiente externo. Las organizaciones toman recursos e insumos (inputs) como materias primas, dinero, mano de obra y energía entre otras, los transforman a través de la operación de sus funciones (producción, compras, ventas finanzas, etcétera) en productos y/o servicios y después los vuelven a enviar al ambiente externo en forma de productos.

Según Stoner, Freeman y Gilbert un factor del entorno es estratégico “cuando tiene o puede tener en el futuro, una incidencia sobre los resultados importantes”.<sup>3</sup>

En esta definición se identifican dos aspectos importantes: el primero de ellos es que la empresa no controla los factores del entorno, porque no están en su ámbito interno. La empresa puede intentar elegir un entorno que le sea favorable y aprovechar determinados factores del mismo, e incluso incidir e influir en la evolución del mismo, pero no puede controlarlo.

El segundo aspecto, es que el entorno está formado por todos aquellos factores externos a la empresa que inciden o pueden llegar a incidir en sus resultados. Para que

---

<sup>3</sup> Ibidem

un factor sea considerado un aspecto estratégico del entorno de una empresa, debe tener implicaciones para la misma, en la actualidad o en el futuro.

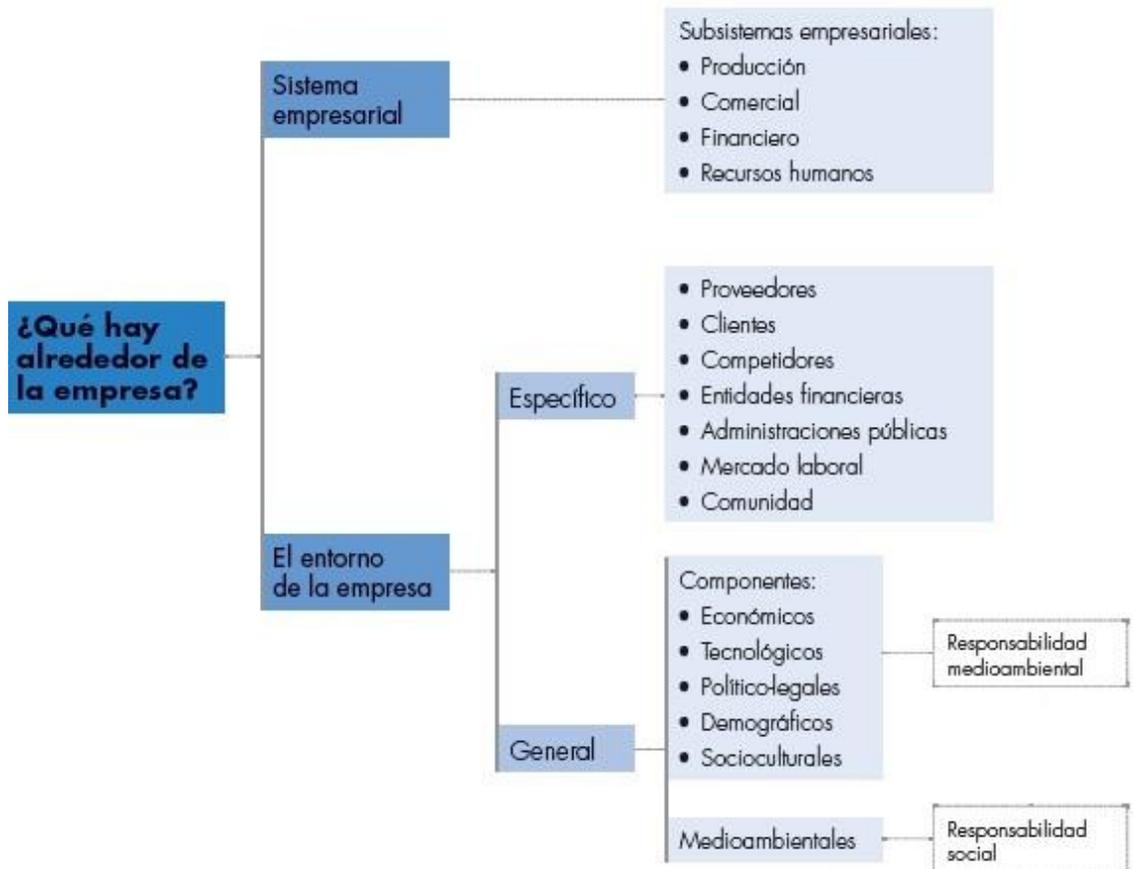
Mintzberg, Quinn y Ghoshal, define al **entorno** como todo aquello que es ajeno a la empresa como organización. No obstante, a menudo se presentan dificultades para determinar con certeza o exactitud dónde están las fronteras o los auténticos límites de la empresa con respecto a lo que se conoce como medio exterior. El entorno así definido es algo extraordinariamente amplio, que desde un punto de vista operativo sería casi imposible de analizar por su amplia generalidad. Es por ello, que se puede convenir que el entorno se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa que tengan una influencia significativa en la estrategia empresarial y que la misma no puede controlar.<sup>4</sup>

Tradicionalmente el entorno de la empresa se divide en dos grandes grupos: específico y general.

- **Entorno específico.** Afecta de modo especial a nuestra empresa, y es más cercano.
- **Entorno general.** Afecta a todas las empresas, y no lo hace de modo tan directo.

---

<sup>4</sup> Investigadores de Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, en Internet: <https://www.uv.mx/iesca/files/2013/04/06CA201202.pdf>, (diciembre de 2017).



- **Entorno Específico:** Este entorno comprende aquellos elementos externos a la empresa que están relacionados estrechamente con ella y, por tanto, tienen una influencia muy directa.

Los principales componentes del entorno específico son los siguientes:

**Proveedores:** Como ya hemos visto, todas las empresas sin excepción necesitan una serie de entradas o inputs para realizar su proceso productivo. Las empresas o personas que los proporcionan se denominan proveedores. Cuando se trata de factores como electricidad, agua, teléfono, etc., a las empresas que los sirven se les suele denominar suministradores.

**Clientes:** Los clientes son los destinatarios del bien o servicio prestado por la empresa. Pueden ser consumidores finales o bien otras empresas que usan esos productos como inputs de sus procesos productivos.

**Competidores:** Una empresa nunca puede perder de vista a aquellos que pueden hacerle la competencia, bien porque ofrezcan el mismo tipo de producto o porque ofrezcan un producto alternativo.

**Entidades Financieras:** Las más comunes son los bancos, que prestan dinero a las empresas a cambio de un interés. Constituyen un elemento indispensable para la financiación de la empresa.

**Administración Pública:** Con este término nos referimos no sólo al Estado, a las provincias y municipios, sino también a los entes centralizados y descentralizados que los componen. Es fácil comprobar la estrecha relación entre una empresa y el lugar donde se encuentra establecida: por ejemplo, para abrir un establecimiento es necesario solicitar la inscripción de apertura, y además deberá pagar impuestos.

**Mercado Laboral:** No en todas partes existen las mismas condiciones laborales. Como veremos, estos factores son muy importantes en la decisión de localización de una empresa. Los más importantes son:

- Costes salariales. Constituyen una de las principales fuentes de costes de la empresa, por lo que es lógico que los quieran reducir.
- Cualificación. En ciertos sectores se necesitan trabajadores con un alto nivel de formación, por lo que las empresas deben instalarse en países y regiones donde sea posible encontrarlos.

**Comunidad:** Éste elemento del entorno en muchos casos se olvida y sin embargo está fuertemente vinculado a la empresa, ya que comunidad donde se inserta, es una estructura social determinada, con una mayor o menor inquietud por el medio ambiente y con un estilo de vida determinado.

Cuando hablamos del entorno general nos referimos a factores no tan directamente vinculados a la empresa pero que en muchas ocasiones tienen una influencia decisiva.

Este entorno es más difícil de controlar, pues depende de factores que están fuera del alcance de la empresa. Sin embargo, es necesario efectuar un análisis y un seguimiento detallados de esta situación con el objeto de adelantarse a posibles cambios. De este modo se tendrá capacidad de reacción para aprovechar las oportunidades que surjan o para protegernos ante futuras amenazas.

Los principales componentes del entorno general son los siguientes:

**Económicos:** Factores como la tasa de desempleo, la inflación, los tipos de interés, condicionan los salarios que se van a pagar, el coste de un préstamo, la evolución de las ventas.

**Tecnológicos:** Los avances técnicos en maquinaria, electrónica, y especialmente en las nuevas tecnologías, hacen más fácil el trabajo de las empresas, reducen costes y abren nuevas oportunidades de negocio.

**Político-Legales:** Normas legales sobre impuestos, contratación de trabajadores, especificaciones técnicas obligatorias, que hacen que la organización de la empresa se adapte para cumplirlas.

**Demográficos:** Edad de la población, distribución por sexos, nivel de ingresos etc. Todos estos factores influyen en la localización de la empresa y la adaptación de sus productos al mercado al que se dirigirán.

**Socioculturales:** Estilo de vida, hábitos alimentarios, religión entre otros, son factores que condicionan el comportamiento de las personas y, en consecuencia, afectan a sus hábitos de consumo.

**Medio Ambiente:** El daño causado al medio ambiente debido a la contaminación, al cambio climático, supone un esfuerzo para las empresas para minimizar su impacto medioambiental y a la vez una oportunidad de nuevos negocios.

La relación de las empresas con su entorno tiene una doble dirección: el entorno influye en las empresas y a su vez las empresas influyen en él. Debido al aumento tanto del número de empresas como de su tamaño, se han multiplicado los efectos de las empresas sobre la sociedad.

Las empresas no pueden permanecer de espaldas a los efectos que ocasionan sobre la sociedad. Es por ello que en los últimos tiempos ha cobrado gran importancia el estudio de su responsabilidad social.

Dentro de la responsabilidad social cobra una especial importancia la repercusión de las actividades de la empresa sobre el medio ambiente. La situación está adquiriendo

un carácter preocupante, y la única solución pasa por que los consumidores y las empresas asuman códigos de comportamiento respetuosos con el medio ambiente

## **5.- TIPOS DE EMPRESAS**

Una empresa es una entidad económica de producción que se dedica a combinar capital, trabajo, y recursos naturales con el fin de producir bienes y servicios para vender en el mercado.

Las empresas pueden ser clasificadas de distintas maneras

- Tipos de empresas de acuerdo a su forma jurídica
  1. Unipersonal: son aquellas empresas que pertenecen a un solo individuo. Es este quien debe responder ilimitadamente con su patrimonio frente a aquellos individuos perjudicados por las acciones de la empresa.
  2. Sociedad Colectiva: Son aquellas cuya propiedad es de mas de una persona. En estas sus socios responden de forma ilimitada con sus bienes.
  3. Cooperativas: Son aquellas que buscan obtener beneficios para sus integrantes y no tienen fines de lucro. Estas pueden estar conformadas por, productores, trabajadores o consumidores.
  4. Comanditarias: Cuando existen dos tipos de socios: por un lado, están los socios colectivos que participan de la gestión y poseen responsabilidad ilimitada. Por otro lado, están los socios comanditarios, que no participan de la gestión y su responsabilidad es limitada al capital aportado.
  5. Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL): En estas, los socios solo responden con el capital que aportaron y no con el personal.
  6. Sociedades Anónimas (S.A.): Estas sociedades poseen responsabilidad limitada al patrimonio aportado y, sus titulares son aquellos que participan en el capital social por medio de acciones o títulos.
- Tipos de empresas de acuerdo a su tamaño

1. Microempresas: son aquellas que poseen hasta diez trabajadores y generalmente son de propiedad individual, su dueño suele trabajar en esta y su facturación es más bien reducida. No tienen gran incidencia en el mercado, tienen pocos equipos y la fabricación es casi artesanal.
  2. Pequeñas Empresas: Poseen entre once y cuarenta y nueve trabajadores, tiene como objetivo ser rentables e independientes, no poseen una elevada especialización en el trabajo, su actividad no es intensiva en capital y sus recursos financieros son limitados.
  3. Medianas Empresas: Son aquellas que poseen entre cincuenta y doscientos trabajadores, suelen tener áreas cuyas funciones y responsabilidades están delimitadas, comúnmente tienen sindicato.
  4. Grandes Empresas. Son aquellas que tiene más de doscientos cincuenta trabajadores, generalmente tiene instalaciones propias, sus ventas son muy elevadas y sus trabajadores están especializados. Además, estas empresas tienen posibilidades de acceder a préstamos y créditos importantes.
- Tipos de empresas de acuerdo a la Actividad:
    1. Empresas del Sector Primario: Son aquellas que, para realizar sus actividades, usan algún elemento básico extraído de la naturaleza, ya sea agua, minerales, petróleo, etc.
    2. Empresas del Sector Secundario: Se caracterizan por transformar a la materia prima mediante algún procedimiento.
    3. Empresas del Sector Terciario: Son empresas en que la capacidad humana para hacer tareas físicas e intelectuales son su elemento principal.
  - Tipos de empresas de acuerdo a la procedencia del capital:
    1. Empresas Públicas: Son aquellas en las que el capital proviene del estado, ya sea Municipal, provincial o Nacional.
    2. Empresas Privadas: Su capital proviene de particulares.

3. Empresas Mixtas: En este caso, el capital proviene tanto de particulares como del estado.<sup>5</sup>

## **6.- ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DE UNA EMPRESA**

Las empresas, a lo largo del tiempo, van pasando por diferentes etapas que configuran sus características básicas y sus retos fundamentales. Ciertos modelos analizan la evolución de la organización como sucesión de procesos predecibles que establece una metáfora biológica (nacimiento, crecimiento, declive y muerte).

Las etapas definidas se compendian en un conjunto de características tales como los objetivos estratégicos, los estilos de dirección, las estructuras y sistemas organizativos o las implicaciones del propietario entre otras.

- Etapas Empresariales: Coincide con el nacimiento e infancia de la organización de la empresa. Las características fundamentales son la creatividad y el alto grado de relaciones informales. La empresa solo tiene una idea general de lo que quiere hacer, con lo que la evolución requiere un enorme esfuerzo creativo por parte de sus fundadores. Estos fundadores dedican sus energías al desarrollo de productos y mercados. El diseño de la organización tiende a una estructura simple. La toma de decisiones está controlada por el propietario-directivo o alta dirección. La comunicación entre los niveles de la organización es frecuente e informal. Por ello, el paso a la siguiente fase requiere la administración y el mantenimiento de todo tipo de recurso (materiales, humanos, financieros, etc.) que permitan consolidar la estructura.

---

<sup>5</sup> Enciclopedia de Clasificaciones, Tipos de Empresa, en Internet: <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/4-tipos-de-empresas/>, (diciembre 2017)

- La Etapa Colectiva: Requiere la absoluta colaboración de los miembros de la empresa, lo que permite consolidar la estructura. Los objetivos se van clarificando, pero la organización sigue funcionando con un alto grado de relaciones informales. En esta etapa es cuando la organización empieza a consolidarse, pero en este momento cada miembro es vital para la vida de la empresa, pues está todavía no es nada más que la vida de sus miembros. Por ello es fundamental el compromiso de todos los participantes. Sin embargo, cuando la organización crece, llega a ser difícil dirigir solo a través de la comunicación informal. Se extiende la dirección y llega una crisis de liderazgo, se necesita una dirección más profesional y fuerte que pueda introducir técnicas de dirección y organización más sofisticadas.
- Etapa de Formalización y Control: Se caracteriza por la estabilización de la estructura, la formulación de los procesos y la búsqueda de eficiencia y estabilidad. Es en esta fase en la que las funciones y tareas de cada miembro se normaliza, por lo que la organización empieza a cobrar vida más allá de la vida de sus miembros. En esta fase, la creatividad desaparece y la empresa se centra en diseñar las claves del mantenimiento de su negocio fundamental a través de reglas predecibles.
- Etapa de la Elaboración de la Estructura: Describe el proceso natural de la organización. Una vez que la empresa ha consolidado su actividad fundamental, puede plantearse, buscar nuevos negocios o actividades en los que volcar los conocimientos adquiridos. Así, la toma de decisiones se vuelve más descentralizada. Los directivos del nivel más bajo tendrán ahora relativa autonomía para llevar sus unidades. La alta dirección dedica su energía a la planificación estratégica. Los sistemas de control internos son desarrollados para dirigir las decisiones de los directivos del nivel más bajo. En esta etapa las organizaciones pasan por diferentes subfases, con

diferentes crisis y soluciones que la organización debe afrontar para gestionar su crecimiento.

- Etapa de declive: Es una etapa de conflicto, en la que la organización debe hacer frente a numerosos problemas: crecimiento del politiquero, aumento de la resistencia al cambio, pérdida de la credibilidad de la alta dirección, cambio en la composición en la fuerza de trabajo, incremento de la rotación voluntaria, falta de motivación de los empleados, etc. No existen soluciones infalibles para superar este tipo de procesos. La dirección necesita atacar directamente la ambigüedad que el declive organizativo crea entre los empleados. Esto se hace mejor clarificando la estrategia y los objetivos de la organización. El declive organizativo demanda que la dirección aumente la comunicación con los empleados. El énfasis fundamental de esta comunicación debe ponerse en la base de la organización, para explicar las razones de los cambios que tendrán que hacerse. Pero también deberá centrarse en mantener la comunicación con los niveles altos, para permitir a los empleados una oportunidad de dar salida a sus temores y frustraciones.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> PEREZ RODRIGUEZ, María José y Otros; Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar, Thomson Editores Spain, (Madrid, 2007), pag.65

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA**

**Sumario:** 1.- Análisis FODA de POWER S.R.L. 2.- Historia de la Empresa POWER S.R.L.;3.- Entorno de POWER S.R.L-

#### **1.-ANALISIS FODA DE POWER S.R.L.**

Diagnóstico de POWER S.R.L. al iniciar su actividad comercial.

Se identificaron los siguientes factores:

#### **FACTORES INTERNOS**

##### **Fortalezas**

- ◆ Local amplio
- ◆ Instalaciones programadas a domicilio.
- ◆ Ubicado en zona céntrica de la ciudad de Jujuy.
- ◆ Buena atención al cliente.

### Debilidades

- ◆ Demora en la provisión de mercaderías por parte de los proveedores.
- ◆ Sistema de control interno muy deficiente, especialmente en la adquisición y venta de bienes de cambio.
- ◆ Falta de control de la mercadería, lo cual desencadena en pérdidas, robos, etc.
- ◆ No se hace nada para reducir el faltante de mercadería.
- ◆ La mayoría de sus empleados son familiares.
- ◆ Desinterés del personal por mejorar su rendimiento.
- ◆ El personal no tiene bien definidas sus funciones, ya que la empresa no cuenta con un organigrama, ni manual de funciones, por lo que, los empleados efectúan sus funciones de manera espontánea.

### **FACTORES EXTERNOS**

#### Oportunidades

- ◆ Apertura de nuevas sucursales.
- ◆ Aumentar la variedad de productos para ofrecer a los clientes.

#### Amenazas

- ◆ Crecimiento del índice inflacionario.
- ◆ Aumento de los costos de los bienes de cambio, y por lo tanto de los precios de venta.
- ◆ Aparición de nuevos competidores.

## **2.- HISTORIA DE LA EMPRESA**

La empresa nace como idea de negocio de Rodolfo Caspary por el anhelo de trabajar por cuenta propia y tener un emprendimiento familiar. Es así que junto a sus dos hermanos Ricardo y David, constituye una sociedad de responsabilidad limitada a la que llamaron POWER S.R.L., que inicia sus actividades comerciales en el año 1.998, en el centro de San Salvador de Jujuy, dedicada a la venta de alarmas X-28, equipos de radiocomunicaciones, equipos de vigilancia con cámaras, equipos de audio para autos y componentes electrónicos en general. En los años siguientes se fueron abriendo distintas sucursales. En el mes de enero del año 2.004 se abre la primera sucursal también en la capital jujeña y posteriormente en el año 2.005 se abre la segunda sucursal en la capital salteña. La misma se cierra dos años más tardes por mala administración y falta control, por parte de la persona a cargo de esta.

Misión: Satisfacer las necesidades de seguridad electrónica de nuestros clientes, ofreciendo equipos de última tecnología para cada necesidad y un servicio profesional prestado por personal altamente capacitado.

Visión: Ser una empresa líder en el país, en la provisión e instalación de equipos de seguridad, reconocida por el alto compromiso con sus clientes, la calidad de nuestros productos, servicios y la constante implementación de nuevas tecnologías.

## **3.- ENTORNO DE POWER S.R.L.**

Los proveedores principales trabajaban a través de sus viajantes de comercios quienes, levantan pedidos 2 veces por mes y de forma directa por pedidos de mercaderías urgentes.

Entre sus proveedores están:

- KOMPUSUR SA
- TRODLER JORGE GERARDO

- BAGUI SA
- GUILLERMO PINI SRL
- MARK SA
- SIMICRO SA

Entre las principales marcas podemos encontrar a:

- ALARMAS X-28
- PIONEER
- MOOM
- NOBLEX
- SONY
- BGH
- JDC
- PRONEXT
- SAMSUNG
- LG
- PHILIPSL

La cartera de clientes varía desde particulares (consumidor final), a otras empresas.

La empresa a su inicio contaba con una gran oportunidad en el mercado local, ya que era uno de los dos comercios dedicados al rubro de la comercialización de los equipos de AlarmasX-28 y equipos de radiocomunicación, asimismo su fortaleza se basaba en tener personal propio capacitado para la instalación de los equipos de alarmas

para casa, comercio y automotores, también contaba con un salón de instalación, ya que contribuía al aumento de las ventas de los equipos porque brindaba al cliente seguridad al momento de dejar su vehículo, como la comodidad al ofrecerle la venta del equipo junto con el servicio de instalación.

La crisis económica del año 2001 afectó el desarrollo y freno el crecimiento económico, sumado a una cartera de clientes morosa.

La estabilización de la economía años posteriores permitió la inauguración de la primera sucursal en la capital jujeña. Con el objetivo de la expansión geográfica se decide la apertura de la sucursal en la capital salteña. Debido a la falta de control de la administración en la sucursal de Salta derivaron en resultados adversos que condujeron al cierre de ella dos años posteriores a su inauguración.

En el año 2008 como consecuencia de una gestión negligente, malas decisiones financiera, nulo o ausente control de las operaciones, manipulación de fondos, robos de mercadería, uso ineficiente de los recursos disponibles, altos costos de alquiler; llevaron a POWER S.R.L a trasladar la casa central a otro domicilio.

El domicilio actual donde desarrolla sus actividades está ubicado en la calle Zolorzano Rocha N° 1067, zona desfavorable para los antiguos clientes, dado que se encuentra retirada de la zona céntrica, lo cual provocó una notoria disminución en la clientela.

Las medidas gubernamentales llevaron a la empresa a dejar de proveer a sus clientes de bienes importados, la inflación también aportó a la disminución de las ventas, la aparición de varios competidores ubicados en zonas estratégicas, son factores que contribuyeron a que la empresa se estancara y dejara de crecer.

Algunos factores del entorno específico fueron controlados, pero no así los del entorno general, tal como la legislación vigente en el país, la alta y permanente

inflación en la economía Argentina, que no favorece el desenvolvimiento pleno de las pequeña empresas.

## **CAPITULO III**

### **CONTROL INTERNO**

**Sumario:** 1.- Definición; 2.- Componentes del control interno; 3.- Principios Básicos; 4.- Manifestación en las PYMES de los componentes del control interno; 5.- Controles típicos; 6.- Evaluación del control interno de la empresa -

#### **1. DEFINICIÓN**

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

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

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- 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 sólo puede aportar un *grado de seguridad razonable*, no la seguridad total, a la 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.<sup>7</sup>

## **2. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Estos se derivan del estilo de la dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión. Los componentes son los siguientes:

- Ambiente y entorno de control: El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que se trabaja. Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.
- Evaluación de los riesgos: La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos, integrados en las actividades de ventas, producción, comercialización, finanzas, etc., para que la organización funcione de forma coordinada. Igualmente, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.
- Actividades de control: Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se

---

<sup>7</sup> Cátedra de Organización Contable, Informe COSO, (San Miguel de Tucumán, 2017)

llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos existentes respecto al logro de los objetivos de la entidad.

- Información y comunicación: Las mencionadas actividades están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Estos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
- Supervisión: Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De esta forma, el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.



**Figura 1:** Componentes del Control Interno

**Fuente:** Cátedra de Organización Contable

### **3.- PRINCIPIOS BÁSICOS**

Estructura	Principios
Ambiente de Control	1. Integridad y Valores Éticos – Fuertes valores de integridad y éticos, particularmente en la gerencia superior, son desarrollados y establecen el estándar de conducta para la información financiera.
	2. Importancia del Directorio – El Directorio comprende y ejercita su responsabilidad de vigilancia con relación a la información financiera y los controles internos relacionados.
	3. Filosofía gerencial y estilo de la dirección – La filosofía gerencial y el estilo de dirección respaldan al logro de un efectivo control interno sobre la información financiera.
	4. Estructura organizacional – La estructura organizacional de la compañía respalda un efectivo control interno sobre la información financiera.
	5. Compromiso con la competencia sobre la información financiera – La compañía retiene a los individuos competentes en información financiera y otras funciones relacionadas.
	6. Autoridad y Responsabilidad – A la gerencia y a los empleados se les asigna niveles apropiados de autoridad y responsabilidad para facilitar un efectivo control interno sobre la información financiera.

	<p>7. Recursos Humanos – Las políticas y prácticas de recursos humanos son diseñadas e implementadas para facilitar un control interno efectivo sobre la información financiera.</p>
Evaluación del riesgo	<p>8. Importancia de los objetivos de la información financiera – Un prerrequisito para la evaluación del riesgo es el establecimiento de objetivos para una información financiera confiable.</p>
	<p>9. Identificación y análisis de los riesgos de la información financiera – La compañía identifica y analiza los riesgos para alcanzar los objetivos de l</p>
	<p>10. Evaluación del riesgo de fraude – La potencial omisión material debido a un fraude es explícitamente considerada en la evaluación de los riesgos respecto del logro de los objetivos de la información financiera.</p>
Actividades de control	<p>11. Elementos de una actividad de control – Las políticas y procedimientos son establecidos y comunicados a través de la compañía, a todo nivel y alcanzando todas las funciones, lo que posibilita que las directivas gerenciales sean llevadas a cabo.</p>
	<p>12. Actividades de control relacionadas con la evaluación del riesgo – Se toman acciones para atender los riesgos de alcanzar los objetivos de la información financiera.</p>

	<p>13. Selección y desarrollo de actividades de control – Las actividades de control son seleccionadas y desarrolladas considerando su costo y su potencial efectividad en la reducción de los riesgos para el logro de los objetivos de la información financiera.</p>
	<p>14. Tecnología de la información – Los controles sobre la tecnología de la información, donde son aplicables, se diseñan e implementan para respaldar el logro de los objetivos de la información financiera.</p>
Información y Comunicación	<p>15. Necesidades de información – La información es identificada, capturada y utilizada a todos los niveles de una compañía para respaldar el logro de los objetivos de la información</p>
	<p>16. Control de la información – La información relevante para la información financiera es identificada, capturada, procesada y distribuida dentro de los parámetros establecidos por los procesos de control de la compañía, para respaldar el logro de los objetivos de la información financiera.</p>
	<p>17. Comunicación gerencial – Todo el personal, particularmente aquel que se desempeña en funciones que afectan la información financiera, reciben un claro mensaje de la gerencia superior en el sentido que tanto el control interno sobre la información financiera como las responsabilidades de control individuales, deben ser tomados seriamente.</p>

	<p>18. Comunicación hacia arriba – El personal de la compañía tiene un método efectivo para comunicar la información significativa hacia los niveles superiores.</p>
	<p>19. Comunicación del Directorio – Existe comunicación entre la gerencia y el Directorio de manera que ambos tengan información relevante para desempeñar sus papeles con respecto a la gobernabilidad y los objetivos de información financiera.</p>
	<p>20. Comunicación con terceros – Las cuestiones que afectan el logro de los objetivos de la información financiera, son comunicadas a terceras partes.</p>
Monitoreo	<p>21. Monitoreo sobre la marcha – Los procesos de monitoreo sobre la marcha le permiten a la gerencia determinar si el control interno sobre la información financiera está presente y funcionando.</p>
	<p>22. Evaluaciones independientes – Las evaluaciones separadas de todos los cinco componentes del control interno le permiten a la gerencia determinar la eficacia del control interno sobre la información financiera.</p>
	<p>23. Informe de las deficiencias – Las deficiencias de control interno son identificadas y comunicadas de manera oportuna a aquellas personas responsables de tomar</p>

	acciones correctivas, así como también a la gerencia y al Directorio, cuando correspondiere. <sup>8</sup>
--	---

#### **4.- MANIFESTACIÓN EN LAS PYMES DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

Pueden manifestarse de manera distinta a lo que se observa usualmente en las grandes empresas.

- Ambiente de control
  - ✓ Una PYME puede, en la mayoría de los casos, no disponer de un código de conducta escrito, lo cual no implica que carezca de una cultura propia.
  - ✓ La integridad y el comportamiento ético puede notificarse verbalmente en reuniones con el personal, o en negociaciones con proveedores y clientes.
  - ✓ Es posible que las políticas de recursos humanos no estén formalizadas tal como se espera en una gran empresa, pero sin embargo las practicas pueden existir y ser comunicadas.
  - ✓ Si una entidad es administrada por sus propietarios, y no está en la búsqueda de capital fuera de ella, un Consejo de directorio o de cuerpos similares, no es imprescindible para un control interno efectivo.
- Evaluación de riesgos
  - ✓ Puede ser menos formal y menos estructurado, sin perjuicio de que su análisis debería estar presente en una entidad PYME.
  - ✓ Dada su estructura, las PYMES suelen ser más centralizadas y cuentan con un número reducido de niveles de gestión; los objetivos pueden comunicarse a los niveles inferiores en forma directa y continuada.

---

<sup>8</sup> Ibidem

- ✓ Es factible para el empresario obtener información acerca de los riesgos provocados por factores externos, mediante el contacto directo con clientes, promotores, bancos, abogados, y otras fuentes.
- ✓ Los mecanismos para atender a los riesgos internos pueden ser menos formales pero igualmente eficaces.
- ✓ Es posible formular planes de acción con rapidez, con la participación de pocas personas.
- Actividades de control
  - ✓ El conocimiento directo del empresario de las ventas y el análisis pormenorizado de los ratios claves y otros indicadores, puede servir para reducir el volumen de actividades de control que habitualmente se ejecutan en los niveles jerárquicos más bajos de las grandes empresas.
  - ✓ El control directo por parte del propietario-director de las actividades puede evitar por ejemplo, el riesgo de pagos indebidos. A estos efectos se convierte en la única persona autorizada para firmar cheques, siendo además el destinatario exclusivo de los extractos bancarios.
  - ✓ Sin embargo, los controles de los sistemas informáticos pueden constituir una debilidad significativa en las PYMES, debido a la manera informal en que habitualmente se implementan las actividades de control.
- Información y comunión
  - ✓ Los sistemas de información en las PYMES son generalmente menos formales, pero igualmente pueden ser eficientes.
  - ✓ Las conversaciones entre propietarios y clientes/proveedores claves pueden constituir una fuente esencial de información sobre la preferencia del consumidor u otras variables externas que pueden afectar estratégicamente a la entidad.
  - ✓ Es posible una comunicación interna más eficaz entre la alta administración y los empleados de la PYMES, debido a sus dimensiones

reducidas, a la existencia de pocos niveles jerárquicos y a la mayor presencia física y disponibilidad de la dirección.

- Supervisión y seguimiento
  - ✓ Las actividades de supervisión se manifiestan en la participación estrecha del propietario-director en el día a día del negocio. Ello suele poner en evidencia desvíos importantes respecto de las previsiones o presupuestos, la inexactitud de los datos operativos o financieros, el conocimiento directo de los reclamos de clientes, etc.
  - ✓ En una PYME pueden no necesariamente realizarse evaluaciones puntuales de los sistemas de control interno, los que se compensan con las actividades de supervisión continuada de razonable eficacia.
  - ✓ Por la estructura simple de las PYMES, las deficiencias detectadas a través de los procedimientos de supervisión son fácilmente comunicadas a las personas indicadas.<sup>9</sup>

## **5.- PAUTAS DE CONTROL INTERNO**

En el Sistema de Control Interno del Área Funcional Compras se deben considerar algunas de las siguientes normas o actividades de control.

- Establecer una correcta segregación de funciones, tales como:
  - ✓ Quien compra no debe ser quien recibe.
  - ✓ No debe ser quien almacena.
  - ✓ No debe ser quien autoriza la factura de proveedor.
  - ✓ No debe ser quien efectúa el pago.
- Rotación de empleados.

---

<sup>9</sup> CASAL, Armando Miguel, El Control Interno en la administración de empresas, Instituto de Investigaciones Contables “Profesor Juan Alberto Arévalo” de la F.C.E-U.B.A (Buenos Aires, junio 2.004). Passim

- Pedido de compra que exceda el presupuesto o programa de compras debe tener una autorización específica.
- Toda factura de proveedor será pagada si está debidamente conformada.
- Definir y ejecutar un procedimiento para la evaluación y aceptación de proveedores.

En el Sistema de Control Interno del Área Funcional Compras se deben considerar las siguientes Normas de Conducta:

- No usar el puesto en beneficio propio.
- Cumplir las disposiciones legales y los términos de contratación acordados.
- Rechazar cualquier práctica inapropiada o reñida con la ley (ilegales).
- Respetar el aspecto confidencial de la información recibida.
- No aceptar obsequios, ni obtener ventajas de su posición.
- Proporcionar información verídica y justa. No inducir al error.
- Mantener la integridad en las relaciones comerciales, con acreedores y proveedores.

En el Área Funcional Compras, algunos indicadores a analizar pueden ser:

- Compras acumuladas por proveedor.
- Compras por montos superiores al promedio histórico.
- Falta de correlatividad en la numeración de órdenes de compra, de informes de recepción, de órdenes de pago.
- Facturas de proveedores no asociadas a órdenes de compra y/o informes de recepción.
- Documentos duplicados.
- Documentos anulados.
- Frecuencia de compra por proveedor.
- Inconsistencias entre documentos no explicadas.

En el Sistema de Control Interno del Área Funcional Almacenes se deben considerar algunas de las siguientes normas o actividades de control:

- Separación de funciones:
  - ✓ Quien recibe los bienes debe ser distinto del que entrega bienes.
  - ✓ Quien manipula los bienes debe ser distinto de quién registra los bienes.
- Los movimientos de existencias deben estar documentados.
- La documentación debe tener numeración pre correlativa.
- Recuentos físicos periódicos o permanentes y conciliación con registros.
- Todos los documentos de traslado de bienes deben contar con firmas de quién entrega y quién recibe.
- El acceso a los almacenes debe estar restringido a personal autorizado y debidamente identificado.
- Definición de responsabilidades para la determinación de inventarios dañados, obsoletos, con roturas.
- Capacitación del personal de Almacenes.

En el Área Funcional Almacenes, algunos indicadores a analizar pueden ser:

- Movimiento de inventarios duplicados.
- Ajuste de inventario por responsable.
- Stock inmovilizado durante mucho tiempo.
- Falta de controles de ingreso y egreso de bienes para reparación o mantenimiento.
- Falta de control en el uso de herramientas.
- Bienes depositados en lugares de difícil acceso o sitios inusuales que hacen difícil su revisión.
- Identificar bienes con costo o cantidades negativas.

## **6.- EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA**

Para la evaluación y corrección de las actividades de control de la organización deben cubrirse los pasos los pasos que a continuación se indican:<sup>10</sup>

Paso 1: Relevar las actividades formales de control de los sistemas que son pertinentes a nuestra revisión. Este primer paso comprende secuencialmente tres etapas:

- a) Relevamiento general: relevamiento general de los sistemas que son pertinentes a nuestra revisión. Se trata de un reconocimiento global en el que nosotros través de documentación que proporcionan descripciones generales y de entrevistas con el cliente y sus funcionarios, tomaremos conocimiento de los sistemas de control establecidos por el ente.
- b) Relevamiento detallado: en esta etapa, ya sea a través de manuales de organización, cursogramas, manuales de procedimientos, observación ocular, consultas a funcionarios y empleados directamente involucrados, intentaremos obtener un conocimiento profundo de las actividades de control de los sistemas. Para efectivizar esta etapa, llamada de relevamiento, suelen utilizarse distintos métodos, siendo los más conocidos, el narrativo o descriptivo, el de cuestionarios y el de cursogramas.

---

<sup>10</sup> LATUCCA, Antonio J. y MORA, Cayetano Ángel, Informe Área Auditoria N° 5 “Manual de Auditoria”, 12ª Edición, (Buenos Aires, Julio 2011), pág. 113.

- c) Evaluación preliminar: cumplido el relevamiento detallado estaremos en condiciones de proceder a la evaluación preliminar. En ella, con los datos reunidos en ambos relevamientos analizaremos la existencia o no de
- d) Controles, los sistemas que afectan y su razonabilidad. Valoraremos en qué medida cada riesgo está cubierto por un control y la posibilidad de que ocurrido el riesgo, el sistema resulte apto para detectarlo y anularlo.

Paso 2: Comprobar que esas actividades formales de control de los sistemas se aplican en la práctica. Su propósito es verificar el grado de correspondencia entre los controles diagramados y los que se están efectivamente aplicando.

Es decir, que el punto final de este paso implica concluir si lo relevado en el paso anterior se cumple en la práctica y en caso contrario producir los ajustes pertinentes en los papeles de trabajo donde consten los resultados de los relevamientos y de la evaluación preliminar.

Paso 3: Evaluar las actividades reales de control de los sistemas, comparándolas con las que se considere razonables en las circunstancias.

Este paso significa que habiendo comprobado cómo funcionan los sistemas de control que nos interesan, deberemos concluir si son efectivos o no, si se trata de puntos fuertes o débiles contrastándolos con los que a nuestro juicio son los adecuados.

N°	EXAMEN DE CONTROLES	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1.	<p>¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades en el sector, referidas a:</p> <p>a) ¿Recepción?</p> <p>b) ¿Mantenimiento?</p>				
2.	<p>¿Existen medidas de seguridad relativas:</p> <p>a) ¿Incendio?</p> <p>b) ¿Protección contra robo?</p>				
3.	<p>¿Existe una adecuada cobertura de los bienes de cambio a través de la contratación de seguros?</p>				
4.	<p>¿Se efectúan recuentos físicos periódicos por personal ajeno al sector?</p>				
5.	<p>¿A tales efectos existen instrucciones relativas a su forma de concreción, en cuanto a:</p> <p>a) La existencia de un responsable u órgano de dirección y supervisión ajeno al registro y custodia de los bienes</p> <p>b) Utilización de tarjetas de inventario prenumeradas?</p> <p>c) Operatoria del inventario físico (número de recuentos, intervención de responsables ajenos a la</p>				

	custodia y/o registro de las existencias, etc.)? d) Corte de documentación.				
6.	¿Se investigan los sobrantes y faltantes significativos?				
7.	¿Son ajustados los registros contables y extracontables a las existencias reales por responsables autorizados?				
8.	¿Se utilizan formularios prenumerados en la operatoria de bienes de cambio				

Las fallas de control interno detectadas en la evaluación realizada en el departamento COMPRAS de POWER S.R.L. se detallan a continuación:

- Observamos que en el sector compras no se ha asignado un responsable de la recepción de los bienes de cambio adquiridos.
- No se realiza comparación de presupuestos de proveedores
- No se utilizan formularios en la operatoria de ingreso de los bienes de cambio al depósito.
- Los bienes no están codificados, esto genera pérdida de tiempo al vendedor, ya que debe ir al depósito a verificar si se encuentra en stock lo que el cliente requiere. Ocasionando pérdidas de ventas cuando no hay stock disponible.
- No se realizan recuentos físicos ni por personal propio ni ajeno. Es decir que no se sabe con certeza la existencia de bienes en stock, ya que no se ha definido un responsable para tal actividad.

- No se investiga la causa del monto de los faltantes y/o sobrantes, además es difícil de detectarlos.
- No se controla la existencia de los bienes que a la fecha han pasado de moda, o son obsoletos y permanecen aún en stock
- No se ha designado responsable de controlar que lo pedido coincida con lo recibido en cantidad y calidad.
- No cuenta con una matriz de autorizaciones de cada operación vinculada con el ingreso y egreso de los bienes de cambio
- No posee medidas de seguridad contra incendio y robo de la mercadería que se encuentre en depósito.
- La empresa no controla quienes acceden al depósito.
- No se efectúan ajustes a los registros contables y extracontables a las existencias reales, ni responsable autorizado.

Planteamos como practicas sanas:

- Segregación de funciones, de modo que, quien compra no debe ser quien recibe, ni quien almacena, ni quien efectúa el control de que los bienes adquiridos y que se cumplan con el pedido de compra y estén en condiciones.
- Designar un responsable del resguardo, seguridad, mantenimiento y conservación de todos los bienes.
- Llevar un recuento físico de las existencias semanalmente, verificar altas y bajas del inventario valorizado. De esta manera, se logrará un fluido y rápido aprovisionamiento de los bienes a los clientes, fácil detección de los bienes a reponer, evitar pérdidas por robo de los propios empleados, mayor control entre los encargados y responsables del resguardo de los bienes y un inventario correctamente valuado.
- Controlar que los insumos sean utilizados eficientemente.

- Controlar que los equipos de alarmas instalados sean los realmente facturados al cliente.
- Realizar el trabajo de control interno de forma más rápida y prolija mediante la implementación de sistemas de procesamiento de datos adecuado a las necesidades propias de POWER S.R.L.
- Reducir riesgos de destrucción, modificación no autorizada, de elementos de alguna parte del proceso y de accesos no autorizados, aplicando controles generales en el sistema y controles específicos en la entrada, procesamiento y salida de la información.

De esta manera podremos:

- Realizar conciliaciones de inventario
- Verificar la correcta valuación y realizar ajustes.
- Cotejar el inventario de la empresa con el del mayor.
- Verificar en el sistema el inventario en stock de cada producto
- Codificar los bienes adquiridos para la venta
- Hacer pedidos de reposición llegado cierto límite
- Determinar diferencia entre los costos de cada producto por marca.
- Detectar desviaciones cuando el recuento físico no coincida con lo registrado en el sistema.
- Verificar que bienes del depósito fueron vendidos y sus costos.

Al implementar un sistema de procesamiento de datos electrónicos, debemos restringir el acceso, solo para personal autorizado. Trabajar con PED, nos permitirá salvaguardar los archivos y la integración de datos.

Es fundamental la gestión de las **existencias de los bienes de cambio** ya que es una función básica de la empresa, dado que el inventario representa, uno de los activos más grandes de la misma.

**CAPITULO IV**  
**PROPUESTA PARA MEJORAR EL**  
**CONTROL INTERNO EN LA OPERATORIA**  
**DE ADQUISICION DE BIENES DE CAMBIO**

**Sumario:** 1.- Organigrama Propuesto para la empresa: Departamentos que intervienen en la operatoria de adquisición de bienes de cambio; 2.- Manual de funciones; 3.- Cursograma y manual de Procedimiento para la Adquisición de Bienes de Cambio; 4.- Matriz de Diseño de Actividades de Control; 5.-Formularios intervinientes en la operatoria de Adquisición de Bienes de Cambio

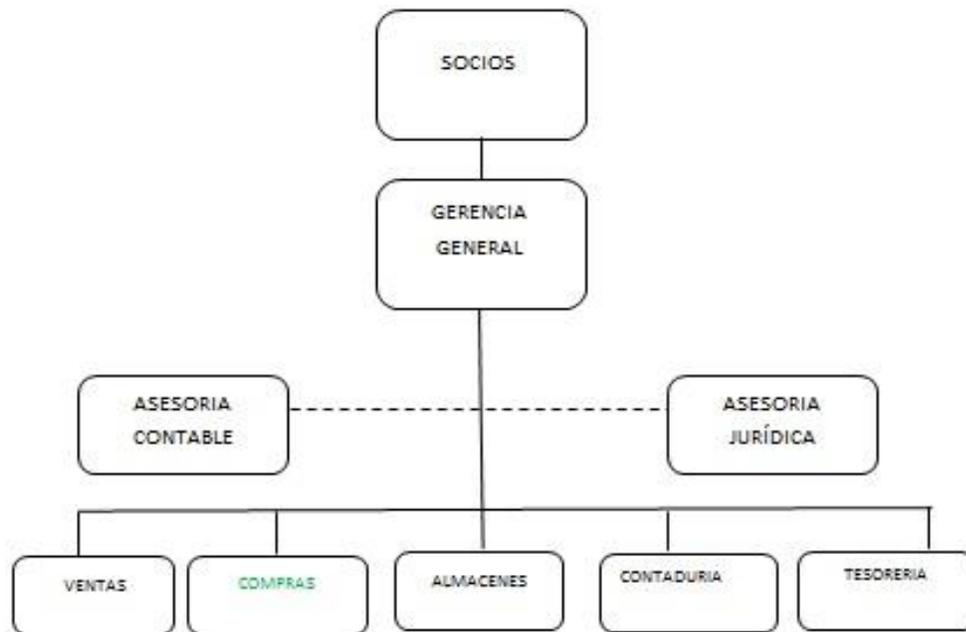
**1.- ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA**

En nuestro caso nos vamos a centrar en una empresa S.R.L dedicada a la actividad comercial. El organigrama tipo sería como se muestra a continuación:

**ORGANIGRAMA DE POWER S.R.L.**

**TIPO DE EMPRESA:** COMERCIAL

**TIPO SOCIETARIO:** Sociedad de Responsabilidad Limitada



Función Compras: compra es la función logística mediante la cual se provee a una empresa de todos los recursos (bienes y servicios) necesarios para su funcionamiento, y para que la misma pueda lograr sus objetivos organizacionales<sup>11</sup>.

Departamentos intervinientes en la operatoria de Adquisición de Bienes de Cambio:

Para describir la operatoria primero necesitamos definir dentro de la organización a los departamentos de compras y almacenes.

---

<sup>11</sup> ASCARATE, Lidia Inés, Curso: Organización Contable de Empresa. Facultad de Ciencias Económicas, UNT (San Miguel de Tucumán, 2017)

Área Funcional Compras: es el sector de la Empresa encargado de realizar las adquisiciones de los recursos necesarios de bienes y servicios, en el momento oportuno, en la calidad requerida, en la cantidad debida y a un precio adecuado. En la estructura organizacional puede ser un Departamento, un Sector o una Gerencia de compras.

Área Funcional Almacenes: es el Sector de la empresa a cargo de la gestión de los bienes que esta maneja o manipula, desde la recepción, el almacenamiento y la entrega hasta el control y resguardo de las unidades físicas, como de las condiciones de adecuado almacenamiento y de los registros y documentos necesarios para el seguimiento y gestión de esos bienes.

Las funciones que llevan a cabo cada departamento son las siguientes:

Funciones del departamento compras

1. Localizar y seleccionar los mejores proveedores.
2. Cotizar, precios, calidad, condiciones de contratación, condiciones de entrega.
3. Generar los pedidos a los proveedores.
4. Realizar un seguimiento de los pedidos.
5. Efectuar reclamos cuando fuera necesario.
6. Conformar la Factura del proveedor.
7. Investigar y analizar nuevos métodos y modalidades de compras.
8. Investigar continuamente el mercado.
9. Participar en la preparación del Presupuesto de Compras.
10. Llevar un registro de datos y estadísticas de compras.
11. Mantener archivos de la documentación y legajos de las compras.

### Funciones del departamento almacenes

1. Recibir los bienes desde sus orígenes (internos y externos).
2. Entregar los bienes a los sectores requirentes (usuarios).
3. Resguardar adecuadamente:
  - a) Materiales en curso de fabricación.
  - b) Materias primas.
  - c) Productos que se almacenan para que maduren, se curen, o completen algún proceso de evolución o crecimiento.
  - d) Productos terminados.
  - e) Bienes para la comercialización.
  - f) Bienes (insumos) para la prestación de los servicios.
4. Mantener óptimas condiciones de distribución interna, limpieza y orden.
5. Abastecer líneas de producción, según definiciones de políticas, planes y programas.
6. Entregar los bienes destinados a la venta, definidos por el área de comercialización.
7. Custodiar adecuadamente los bienes tanto en cantidad como en calidad.
8. Efectuar los movimientos del stock, con el mínimo de tiempo y costo posible.
9. Llevar registros de TODAS las existencias y de TODOS sus movimientos.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Ibidem

## 2.- MANUAL DE FUNCIONES

MANUAL DE FUNCIONES		
EMPRESA <i>POWER S.R.L.</i>	MANUAL DE ORGANIZACION	
POSICION: JEFE DE COMPRAS	CODIGO	
	HOJA: 1	DE: 1

### I-MISIONES

1. Asegurar la obtención de los bienes de cambio en general, necesarios para el abastecimiento de las ventas, procurando su obtención al menor precio y mejores condiciones financieras posibles, dentro de la calidad requerida y en el periodo programado.
2. Mantener informado sobre las condiciones en que se desenvuelven las fuentes de abastecimiento de la empresa.

### II-FUNCIONES

1. Formular objetivos, políticas y programas tendientes a lograr el mayor beneficio de la empresa en materia de abastecimientos de bienes y servicios.
2. Mantenerse actualizado respecto la marcha general de los negocios y al avance de la tecnología.

3. Tomar conocimiento y mantenerse actualizado acerca de disposiciones oficiales que afecten la comercialización de productos y particularmente la compra.
4. Coordinar con el Gerente General las alternativas de financiación de las compras a su cargo.
5. Definir la política a aplicar en materia de celebración de contratos con los proveedores de bienes y servicios.
6. Mantenerse informado sobre la incidencia de las compras sobre los costos de los productos.
7. Verificar que se mantenga actualizado el registro de proveedores.
8. Formular el presupuesto periódico de compras en función de los niveles de ventas y de las políticas de stock.
9. Verificar que sean efectuados los reclamos a proveedores y cantidades facturadas, o por diferencia de calidad.

### III-AUTORIDAD

Ejerce supervisión directamente sobre el personal de apoyo, en cuanto a:

1. Cumplimiento de sus funciones.
2. Autorización de emisión de órdenes de compra.

### IV-CARACTERISTICAS DE LA POSICIÓN

1. Información que se emite:
  - Fijación de políticas y normas de procedimiento relativas a gestión de compras y adjudicación.
  - Análisis y sugerencias del mercado.
2. Información que se recibe:
  - Regulaciones oficiales sobre comercialización de productos y servicios.

3. Información que se registra:

- Programación de compras.
- Historial de proveedores.
- Registro de Bienes de Cambio.

V-ESPECIFICACIONES DE LA POSICIÓN

1. Título Profesional: Profesional en Ciencias económicas.

2. Actitudes personales:

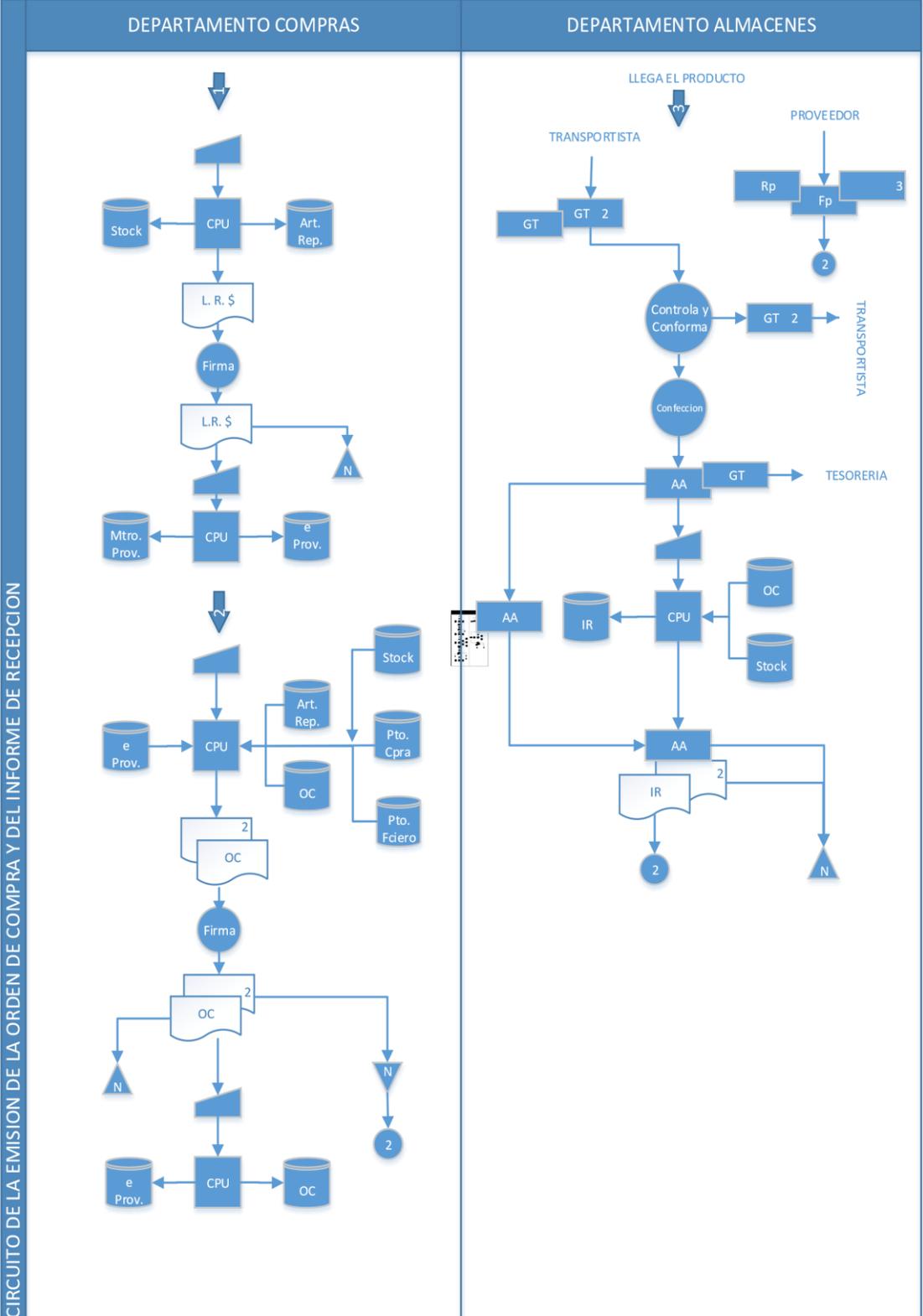
- Capacidad de organización.
- Firmeza en las contrataciones.
- Capacidad de negociación.

FECHAN DE APROBACIÓN			FECHA DE VIGENCIA			FECHA DE REVISIÓN			FIRMA AUTORIZACIÓN

**3.- CURSOGRAMA Y MANUAL DE OPERACIONES PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO**

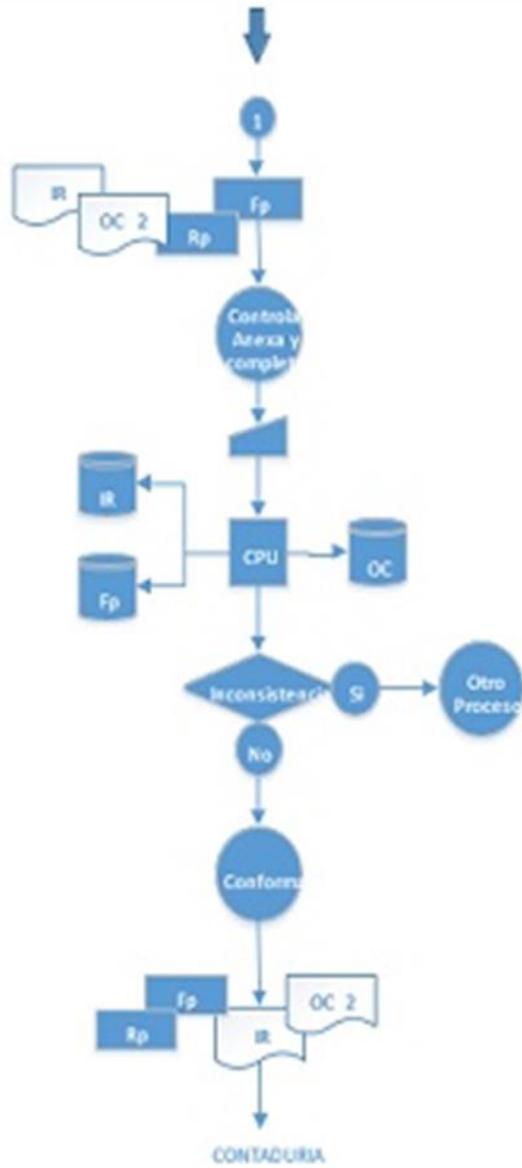
Para la Adquisición de Bienes de Cambio vamos a presentar, los cursogramas, correspondientes a la Emisión de la Orden de Compra, a la emisión del Informe de Recepción y a la Conformidad de la Factura del Proveedor, respectivamente, ambos dentro de la operatoria de adquisición de bienes de cambio.

# CURSOGRAMA N°1



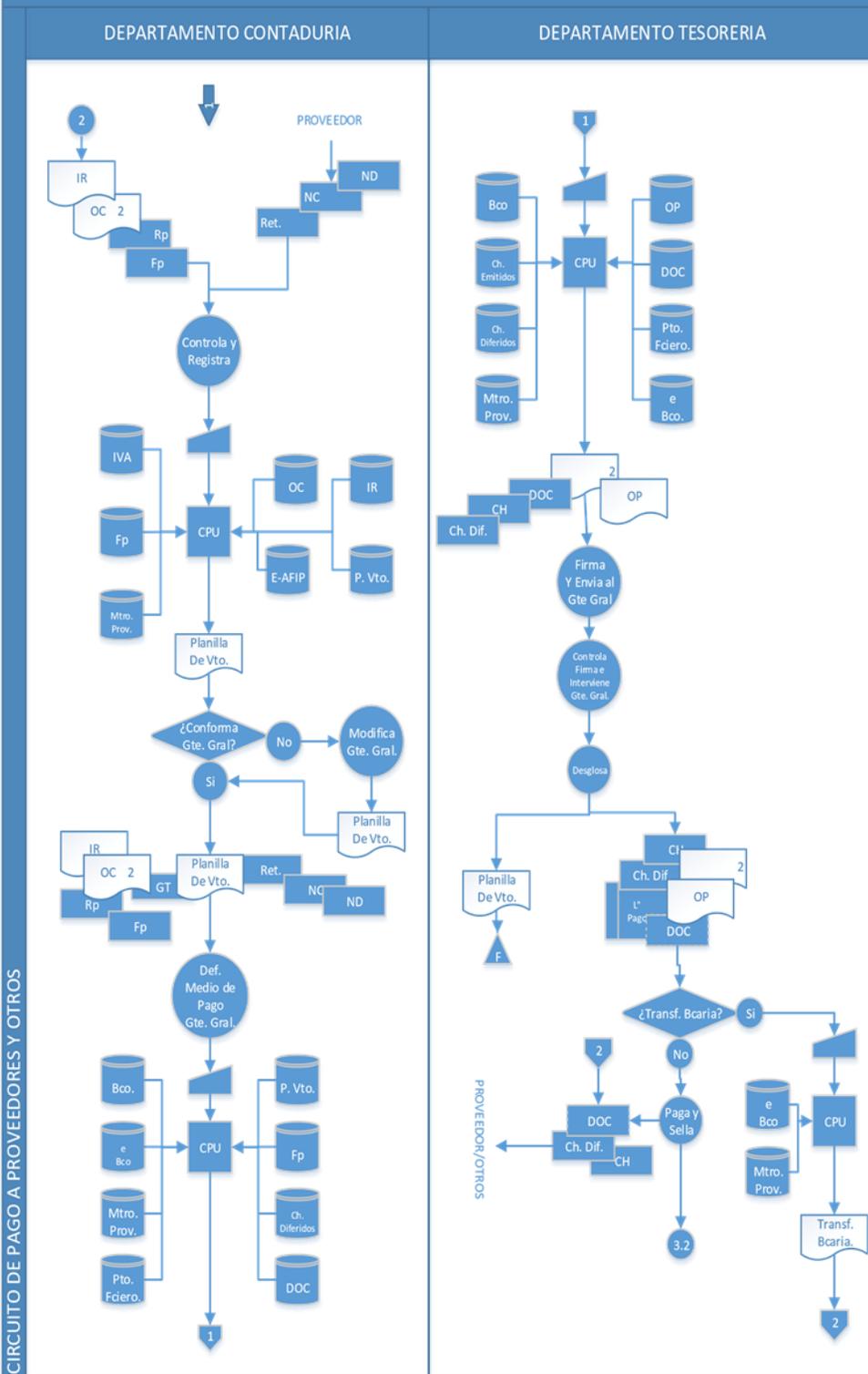
## CURSOGRAMA N°02

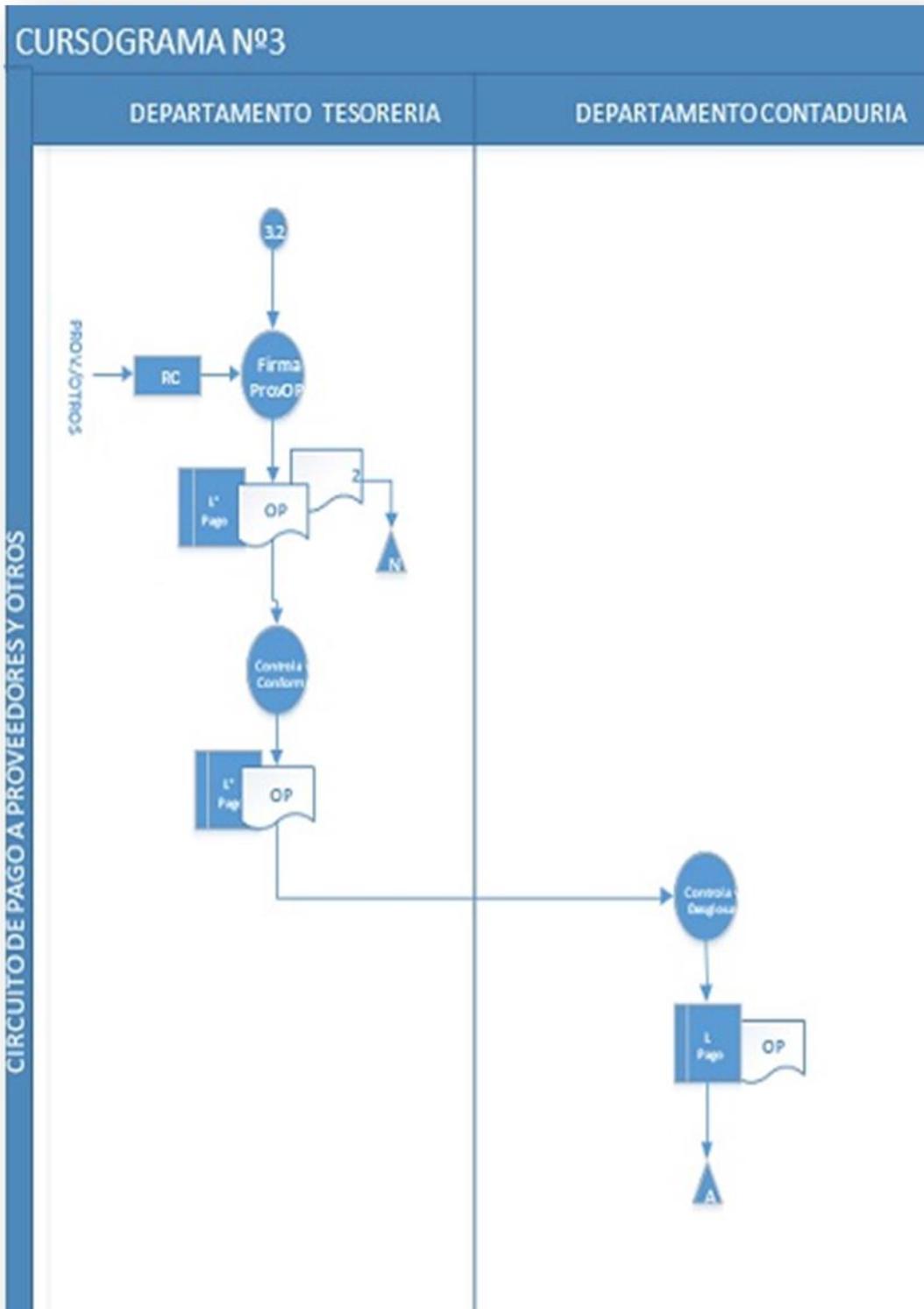
### DEPARTAMENTO COMPRAS



### CONFORMACION DE LA FACTURA DEL PROVEEDOR

### CURSOGRAMA N°3.1





MANUAL DE PROCEDIMIENTO		CÓDIGO
Operatoria	Adquisición de Bienes de Cambio	A.1
Circuito	Emisión de la Orden de Compra	

## **A) OPERATORIA DE ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO**

### **A.1 Circuito de Emisión de la Orden de Compra**

#### ***DEPARTAMENTO COMPRAS***

- 1.- El encargado del Depto. de Compras ingresa al sistema y emite un listado de Artículos a Reponer Valorizado.
- 2.- Analiza el mismo corroborando su contenido. Este listado deberá contener aquellos artículos de reposición que se encuentren en el Punto de Pedido, determinando e ingresando previamente en el sistema.
- 3.- Conformar el Listado de Artículos a Reponer Valorizado mediante su firma.
- 4.- Se ingresa al sistema y a través del archivo Maestro de Proveedores consulta, selecciona y envía un email para la cotización de los productos.
- 5.- Archiva el Listado de Art. a Reponer por orden numérico.
- 6.- Una vez recibidas las respuestas de los Proveedores, se procede a ingresar al sistema para generar la Orden de Compra por duplicado, la cual se realizará a partir de los siguientes archivos:

- Art. a Reponer: Se toma la información respecto de a quien se le adjudicó cada artículo.
- Stock: Se ingresa la cantidad a comprar, afectando previamente archivo, sin alterar la información de los artículos.
- Presupuesto de Compras: Se afecta la partida presupuestada.
- Presupuesto Financiero: 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.

7.- Una vez generada e impresa la Orden de Compra por duplicado, se firma.

8.- Ingresa al sistema para realizar el pedido a los proveedores seleccionados a través de un email.

9.- Finalmente se archiva definitivamente la Orden de Compra original en forma numérica y el duplicado se envía a Contaduría.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO		CÓDIGO
Operatoria	Adquisición de Bienes de Cambio	A.2
Circuito	Emisión del Informe de Recepción	

## **A) OPERATORIA DE ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO**

### **A.2 Circuito de Emisión del Informe de Recepción**

#### ***DEPARTAMENTO ALMACENES***

1.- Llega el transportista con el producto acompañado de la factura y el remito del proveedor, con su guía-factura de transporte.

- 2.- El empleado del Depto. de Compras controla la cantidad de bultos recibidos con la guía-factura del transporte, conforma el duplicado y lo entrega al transportista y el original lo envía a Tesorería.
- 3.- Luego el empleado confecciona el Alta de Almacenes.
- 4.- Una vez confeccionado el Alta de Almacenes se procede a ingresar al sistema para generar el Informe de Recepción por duplicado, la cual se realizará a partir de los siguientes archivos:
  - Orden de Compras: Se toma la información respecto de lo pedido a cada proveedor.
  - Stock: Se ingresa la cantidad recibida afectando definitivamente dicho archivo, alterando la información de existencia de los artículos
  - Informe de Recepción: Se genera para contener los datos que respalden la emisión del comprobante.
- 5.- Una vez generado e impreso el Informe de Recepción por duplicado. El original anexado con la factura y el remito, se envía a Compras. El duplicado del Informe de Recepción y el Alta de Almacenes se archiva definitivamente en forma numérica.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO		CÓDIGO
Operatoria	Adquisición de Bienes de Cambios	A.3
Circuito	Conformación de la Factura del Proveedor	

## **A) OPERACIÓN DE ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO**

### **A.3 Circuito de conformación de la Factura del Proveedor**

#### ***DEPARTAMENTO COMPRAS***

1.- El encargado del Depto. de Compras coteja los siguientes comprobantes: Factura, Remito e Informe de Recepción. Analiza los mismos corroborando su contenido, para ello ingresa al sistema en los siguientes archivos:

- Orden de Compra: Verifica que la cantidad pedida sea la recibida según el Informe de Recepción.
- Informe de Recepción: Se toma la información respecto de la cantidad recibida de cada artículo.
- Factura del proveedor: Verifica que la información tanto de cantidad como precio correspondan a la contenida en el Informe de Recepción y la Orden de Compra respectivamente, para detectar inconsistencias entre las mismas.

3.- El encargado del Depto. Compras determina ¿Hay Inconsistencias entre los comprobantes?:

- NO, entonces conforma los comprobantes y los envía al Depto. de Contaduría para su registración contable.
- SI, entonces se realiza Otro Proceso para que se registre exacta e íntegramente los bienes de cambios ingresados, con las condiciones convenidas en la OC.

#### **4.-MATRIZ DE DISEÑO DE ACTIVIDADES DE CONTROL**

A continuación se muestra tanto la matriz de control como de administración del ciclo operacional de adquisición de bienes de cambio.

#### **CICLO OPERACIONAL: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO**

OPERACION	OBJETIVOS	TIPO DE OPERACION	RIESGOS	CONTROL
Recepción de Mercaderías	Que la información de los bienes recibidos sea completa y exacta.	Operativo e Informativo	Que no se registre adecuadamente la información de la recepción.	El Personal de almacenes registra los bienes recibidos a ciegas.
			El documento de la recepción es emitido y firmado por el personal distinto del que confecciono el Informe de Recepción.	
			Que los datos estén incompletos.	Los documentos de recepción están pre formalizados con los datos requeridos.
			El sector que emite el Informe de Recepción controla y firma la integridad del Alta de	

				Almacenes.
			Que no esté la totalidad de los comprobantes emitidos.	El personal que emite el Informe de Recepción controle la correlatividad de los Informes de Recepción.
				Pre numerar el Alta de Almacenes y el Informe de Recepción.

Emisión de la Orden de Compra	Que la información contenida en la Orden de Compra sea la correcta.	Información	Que no se seleccione el proveedor correcto.	Mantener actualizado el archivo del Maestro de Proveedores.
			Que se solicite mercadería que momentaneamente no se necesita.	Mantener actualizados los archivos de Artículos a Reponer y Stock.
			Que el Listado de Artículo a Reponer no esté autorizado.	Todos los Listados de Artículos a Reponer deben estar autorizados por el Gerente General.

A continuación se muestra las matrices de control del ciclo operacional de pago a proveedores y otros.

### **MATRIZ DE DISEÑO DE ACTIVIDADES DE CONTROL**

### **CICLO OPERACIONAL: PAGO A PROVEEDORES Y OTROS**

OPERACION		OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	ACTIVIDADES/ACCIONES DE CONTROL
Registración de las Facturas/NC/ND del Proveedor	Que la registración de las facturas de compras sea exacta, pertinente y oportuna	De Información y de Cumplimiento	Que la entrada de datos sea inexacta		Verificar el tipo de comprobante.  Verificar la posición ante el IVA del Proveedor.  Verificar los datos del Proveedor en la pág. de AFIP.  Controlar que los bienes y/o servicios facturados sean computables según la Ley de IVA.  Utilizar fórmulas de control de totales.
			Que existan Facturas no validas, erróneas o fraudulentas.		Controlar que la fecha de vencimiento del CAI sea posterior a la fecha de emisión de la factura.  Verificar la CUIT del Proveedor en la pág. de AFIP.  Verificar que la Factura tenga su respectiva documentación respaldaría.

OPERACION			OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	ACTIVIDADES/ACCIONES DE CONTROL
Pago a los Proveedores u Otros	Autorizar el correcto pago al proveedor	Operacional y de información	Cheques emitidos sin la observación de las formalidades establecidas o montos incorrectos.		Revisión del pago por el firmante:  Cheque emitido en base a las normas vigentes.  La documentación que lo respalda cumple las condiciones de:  Ser autentica.  Corresponder a una transacción del ente.  Tener evidencia de las autorizaciones y controles establecidos.  Doble firma de cheques.  Los pagos sean autorizados previo examen de la documentación de respaldo.	
	Que los pagos sean exactos, íntegros y oportunos.	Operacional	Pagos duplicados.		Cancelación de la documentación de respaldo con el sello de pagado fechador	
			Pagos indebidos por servicios no recibidos o compras inexistentes		Cotejar la OP con los comprobantes de compra relacionados.	
			Pagos no autorizados		Verificación de la conformidad de la OP por el Gerente General.	

## **5. FORMULARIOS INTERVINIENTES EN LA OPERATORIA DE ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO**

Además de la implementación de las matrices de control y administración, también se propone el uso de formularios para llevar a cabo una buena gestión de los bienes de cambio.

A continuación, se muestra los formularios a implementar.

POWER S.R.L.					LISTADO DE ARTICULOS A REPONER					
DEPARTAMENTO COMPRAS					NRO 000001					
					FECHA <i>.../.../...</i>					
Codigo Articulo	Descripcion	Proveedores			Stock			Cantid ad a Repon er	Precio Ultima Compr a	Total
		1	2	3	Actual	Minimo	Sugerid o			
<b>TOTAL</b>									<sup>5</sup>	
Observaciones:									Firmas	

1

**FORMULARIO N 2 PLANILLA COMPARATIVA DE PRESUPUESTOS**

<b>POWER S.R.L.</b>		<b>PLANILLA COMPARATIVA DE PRESUPUESTOS</b>			
<b>DEPARTAMENTO COMPRAS</b>		NRO 00000001-0000001			
		FECHA .... / .... / ....			
PROPONENTES					
CONDICIONES					
SOLICITUD DE CONTIZACIÓN					
NUMERO					
PRECIOS					
ARTICULO 1					
ARTICULO 2					
ARTICULO 3					
ARTICULO 4					
PLAZO DE ENTREGA					
CONDICIONES DE PAGO					
PLAZO MANTENIMIENTO OFERTA					
Se aconseja adjudicar la compra a la/s firma/s: .....  Por las siguientes razones:..... ..... .....					
DEPARTAMENTO COMPRAS					
Emite	Autorizó	Orden de Compra N	Solicitudes de Cotización		





## **CONCLUSION**

El objetivo de esta tesis es mostrar como la empresa POWER S.R.L puede crecer haciendo uso de herramientas de administración.

Analizadas las deficiencias observadas en la empresa, proponemos la implementación de un organigrama formal, de manuales de funciones y manuales de procedimientos en el sector de Compras de bienes de Cambio, dicha implementación conducirá a que la empresa este mejor organizada. Cabe destacar que para lograr lo antedicho es importante que los integrantes de la organización puedan definir con claridad tanto la visión como la misión, ya estos son los pilares fundamentales para implementar cualquier tipo de herramienta.

Por otro lado también proponemos el uso de formularios adecuados para llevar a cabo cada operación vinculada en el procedimiento, estos van a contribuir a tener un mayor control y verificación sobre los bienes ingresados, sobre su estado, devolución de clientes, devoluciones a proveedores, autorización de compras, correcta valuación de inventario, entre otros.

Para finalizar, sabemos que en una empresa familiar es complicado llevar a la práctica estas propuestas dado que siempre estará de por medio el vínculo familiar, la confianza entre socios, aun así es necesario aplicar el control interno, dado que nos ayudara a efectuar operaciones eficientes, eliminar tanto la corrupción y los manejos no acordes a una sana administración de los recursos de la empresa, de modo tal de proteger sus activos y brindar información confiable para la toma de decisiones

## **APENDICE**

## **APENDICE I**

### **EL RELEVAMIENTO DE “POWER S.R.L” REQUIRO LA PRESENTACIÓN DE LA SIGUIENTE NOTA**

**San Miguel de Tucumán, 15 de Octubre del 2017**

**Al Gerente General de Power S.R.L**

**Sr. Caspary Rodolfo**

**S \_\_\_\_ / \_\_\_\_ D**

Nos dirigimos a usted con el ambicioso fin de solicitarle tenga a bien aceptar nuestro pedido de realizar un trabajo de investigación sobre la empresa de la cual es gerente, con el carácter de cumplimentar nuestro trabajo de seminario, tendiente a finalizar la carrera que cursamos en la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T.

Para ello necesitamos además nos autorice a realizar entrevistas al personal para poder captar información relevante y necesaria a los fines académicos.

Sin otro particular y a la espera de una respuesta favorable, nos despedimos amablemente.

**Solano, Patricia Paola**

**Lozano, Andrea Giselle**

**C.P.N Raya Cecilia – Profesora**

## **ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO**

### **A. GENERAL**

Informe Área de Auditoría Nro. 5, Manual de Auditoría, décimo segunda reimpresión; (Julio 2011).

Informe COSO, Control Interno Coopers & Lybrand

Sociedades Civiles y Comerciales, Guía de Estudio, Editorial Estudio.

### **B. ESPECIAL**

Cátedra de Organización Contable de empresas, Teoría principal.

### **C. Otras Publicaciones**

Cartilla de Contabilidad, Facultad de Humanidades, UNSE, 2011

Consultas en Internet: Código de Comercio

<http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/105000109999/109500/texto.htm>

Ley 24.452, ley de cheques.

Ley 19.550, ley de Sociedades Comerciales.

Consultas en Internet: <https://es.wikipedia.org/>

Consultas en Internet:

<http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/240000-244999/244572/norma.htm>.

Consultas en Internet: Facturación Electrónica

<http://admindeempresas.blogspot.com.ar/2007/05/sistemas-culturales-formales.html>

Consultas en Internet:

<http://old.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/departamentalizacion.htm>

Consultas en Internet:

<http://www.conocimientosweb.net/portal/article2687.html>

## ÍNDICE

PROLOGO.....	-1-
--------------	-----

### CAPITULO I

#### ENTORNO EMPRESARIAL

1. INTRODUCCION.....	-4-
2. CONCEPTO DE SISTEMA.....	-4-
3. LA EMPRESA COMO SISTEMA.....	-4-
4. ENTORNO EMPRESARIAL.....	-5-
5. TIPOS DE EMPRESAS.....	-11-
6. ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DE UNA EMPRESA.....	-13-

**CAPITULO II**

**DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA**

1. ANALISIS FODA DE POWER S.R.L.....-16-
2. HISTORIA DE LA EMPRESA.....-18-
3. ENTORNO POWER S.R.L.....-18-

**CAPITULO III**

**CONTROL INTERNO**

1. DEFINICION.....-21-
2. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....-22-
3. PRINCIPIOS BASICOS.....-24-
4. MANIFESTACIÓN EN LAS PYMES DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....-28-
5. PAUTAS DE CONTROL INTERNO.....-30-
6. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA.....-33-

**CAPITULO IV**

**PROPUESTA PARA MEJORAR EL CONTROL INTERNO EN LA  
OPERATORIA DE ADQUISICION DE BIENES DE CAMBIO**

<b>1. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA.....</b>	<b>-40-</b>
<b>2. MANUAL DE FUNCIONES.....</b>	<b>-44-</b>
<b>3. CURSOGRAMA Y MANUAL DE OPERACIONES PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO.....</b>	<b>-46-</b>
<b>4. MATRIZ DE DISEÑO DE ACTIVIDADES DE CONTROL.....</b>	<b>-55-</b>
<b>5. FORMULARIOS INTERVINIENTES EN LA OPERATORIA DE ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO.....</b>	<b>-60-</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>-64</b>
<b>APENDICE I.....</b>	<b>-68-</b>
<b>ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO.....</b>	<b>-69-</b>
<b>INDICE.....</b>	<b>-71-</b>