



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

REORGANIZANDO EL DEPARTAMENTO COMPRAS

Autor: Guillo, Cynthia Giselle del Valle

Director: Raya, Cecilia

2013

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

El crecimiento de las empresas va de la mano con una adecuada organización administrativa y un riguroso sistema de control interno para asegurar la eficacia y eficiencia de sus operaciones.

Por esta razón el objetivo principal del presente trabajo fue reorganizar una empresa que cuenta con amplias posibilidades para expandirse en el mercado pero no lo logra por carecer de las herramientas administrativas necesarias. Para alcanzar dicha meta se aplicaron los conocimientos teóricos de la materia Organización Contable de Empresas aunque también se tuvo en cuenta conceptos aprendidos a lo largo de la carrera.

La primera etapa fue visitar a la empresa con el objeto de conocer su negocio, funcionamiento y su entorno.

Después de sucesivas visitas y conocer la actividad mediante la observación personal, entrevistas y cuestionarios se eligió al Departamento Compras considerando su relación con almacenes para comenzar a diseñar las técnicas de relevamiento a fin de recopilar la información adecuada y necesaria.

Luego de evaluar las fallas y ausencias de herramientas estructurales y administrativas se propuso una serie de recomendaciones con respecto al Circuito de Adquisición de Suministros. Ellos son:

- Diseño de Organigrama creando el Departamento Compras
- Diseño de Cursogramas
- Redacción de Manuales de Procedimientos
- Redacción de los Manuales de Funciones de los Jefes de Compras y Almacenes
- Diseño de Actividades de Control

Para culminar el análisis de sistema la Dirección de la empresa procederá a evaluar dichas propuestas para su posterior implementación en pos del crecimiento y expansión de la misma.

Se concluye que el objetivo académico fue cumplido satisfactoriamente luego de haber cumplido con este Seminario que representó de alguna manera la primera experiencia de práctica profesional contable en forma responsable y dedicada.

PRÓLOGO

La situación económica actual acentuada sobre todo por la inflación hace que las empresas y en especial las Pymes tiendan a minimizar costos descuidando el área administrativa y poniendo mayor énfasis en los departamentos de ventas y producción ya que las mismas consideran a éstos como una prioridad para el normal desenvolvimiento de la organización. Por esta razón decidimos aplicar los conocimientos adquiridos en la materia Organización Contable de Empresas en una empresa de servicios que carece de un adecuado sistema administrativo en general enfocándonos principalmente en el departamento compras y su vinculación con almacenes ya que consideramos que para su reorganización administrativa debíamos empezar desde el punto donde comienza la rueda operativa, porque es imprescindible saber comprar para vender o producir de manera óptima.

Nuestro objetivo principal es que la empresa logre dicha optimización de los recursos al menor costo y mayor beneficio en su rentabilidad, lo cual le permitirá ser más competitiva en el mercado, mediante una serie de propuestas vinculadas al diseño estructural y administrativo de las áreas mencionadas.

Para lograr dicho propósito se realizó la siguiente metodología:

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

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

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

- Recolección interna de datos: a partir de la observación directa y de entrevistas y cuestionarios se reunió información sobre la organización y los sistemas de análisis.

- Recolección externa de datos: involucra la búsqueda de antecedentes relacionados con el estudio que se está desarrollando que puedan hallarse disponible en el mercado como ser bibliografía técnica.
- Sistematización de la información: para contar con información fidedigna que nos permita obtener conclusiones validas se testearan los datos captados a través de cruzamiento de los mismos y se controlará la continuidad de las operaciones para poder realizar un esquema final del sistema actual de la empresa

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

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

CAPÍTULO I

Conceptos Generales de las Organizaciones

Sumario: 1.- Introducción; 2.- Enfoques de estudio; 3.- Estructura funcional; 4.- Herramientas estructurales; 5.- Sistemas administrativos; 6.- Sistema de control interno; 7.- Definición de objeto de estudio.

1.- Introducción

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

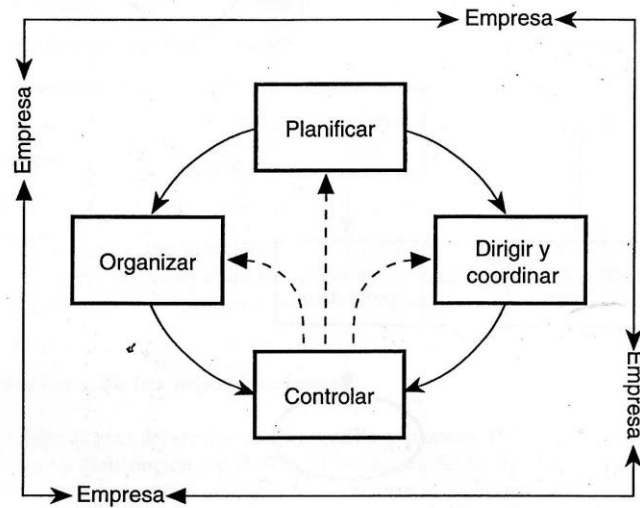
Pero la pregunta es ¿Qué es una organización?, ¿Por qué se forma?, ¿Cómo se forma?, ¿Cómo funciona?; éstos y demás interrogantes

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

tratan de responder los especialistas a través de su estudio mediante la Teoría de las Organizaciones. Es necesario aclarar que las mismas reconocen diferentes clasificaciones, dentro de las cuales se abordará un tipo particular de ellas caracterizadas fundamentalmente porque persiguen un lucro económico: las empresas. Se debe reconocer que aunque existan algunas organizaciones que se encuentran alejadas de la obtención de lucro deben operar también con criterio de eficacia, eficiencia y efectividad similares a los que se esperan conseguir en las empresas porque hoy en día se deben ajustar a un cumplimiento de metas cada vez más exigente.

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

⁽²⁾ Ibídem, Pág. 18.



2.- Enfoques de estudio

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

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

✓ **Enfoque de sistemas:** En este caso se define a la organización como un sistema. “Un sistema es un conjunto organizado de elementos interrelacionados que interactúan entre si, 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”.⁽³⁾

El enfoque sistémico se concentra en la función, en el por qué las cosas funcionan como lo hacen. La síntesis genera entendimiento, con lo cual se puede explicar un sistema y se determinan no solo las interacciones entre las partes del mismo sino también las interacciones con los otros sistemas que lo rodean y con el entorno.

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

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

3.- Estructura funcional

⁽³⁾ VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistemas de Información, 1º Edición, (Buenos Aires, 2004), Pág. 86.

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

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

La estructura se define como “el patrón de relaciones que se da entre los distintos integrantes de la organización, influenciados por el intercambio con el medio. Cuando ese patrón de relaciones se da de manera informal, natural, espontánea se dice que la empresa tiene Estructura Informal. Cuando hay predefinición del patrón de relaciones, se habla de una Estructura Formal”.⁽⁴⁾

La calidad de la estructura depende de:

-Definición de la descentralización: se relaciona con el diseño del sistema decisorio, es decir, que definido los puestos y las unidades estructurales, para determinar su forma definitiva de agrupamiento se debe realizar un análisis de decisiones. Se define formalmente cuales son las posiciones de la estructura que disponen de la facultad para decidir sobre temas específicos. “Cuando todo el poder se centra en un único punto de la organización, calificamos de centralizada a la estructura, cuando por el contrario, el poder queda dividido entre numerosos individuos es descentralizada”.⁽⁵⁾ El problema administrativo consiste en definir cuáles

⁽⁴⁾ ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS, Apuntes de Teoría, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2012).

⁽⁵⁾ MINTZBERG, Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes, trad. por Capmany de Frasch Roxana, 1º Edición, (Buenos Aires, 1994), Pág. 83.

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

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

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

4.- Herramientas estructurales

Una de las principales herramientas con que cuenta una organización para representar su estructura es el organigrama, el cual muestra gráficamente, total o parcialmente la estructura formal en un tiempo y espacio determinado.

Los principios básicos que deben respetar los organigramas son:

- Unidad de mando: cada persona o sector dentro de la empresa debe tener un solo jefe.
- Alcance del control: cada sector o jefatura no puede tener más subordinados de los que puede controlar.
- Homogeneidad operativa: dentro de cada sector o división se llevan a cabo funciones o tareas de características similares.

En síntesis esta herramienta permite mediante su análisis realizar una visión integral de la estructura de la organización, permite proponer cambios para mejorar la estructura actual y detectar las fallas estructurales. Por lo tanto los organigramas muestran como deberían ser las organizaciones y no como son realmente.

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

5.- Sistemas administrativos

Una vez definida la estructura se supone que se deben diseñar los sistemas administrativos aunque en la realidad no existe tal prioridad absoluta, sino lo que se presenta es una situación de interacción entre ambos enfoques.

Podemos definir al sistema administrativo como la función que, por medio de un conjunto integrado de procedimientos que prescriben tareas y que incluyen información y decisión, hace posible la obtención de los objetivos de la organización. Una de sus principales funciones consiste en transmitir, registrar y conservar los soportes de la información por medio de los cuales las operaciones realizadas y las decisiones tomadas se comunican documentadamente con el fin de impulsar el acto físico de realización de trabajos.

Las herramientas administrativas con las que cuenta una organización son:

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

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

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

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

6.- Sistema de control interno

La idea general que se tiene del control es que forma parte de la teoría de la administración, definiéndose a esta como el manejo o gobierno de hechos, cosas y dirección de individuos.

Como vimos al principio dentro de una institución, la administración se subdivide en cuatro fases, como se detalla a continuación:

- ✓ Planificar.
- ✓ Organizar.
- ✓ Dirigir y coordinar.
- ✓ Controlar.

De lo detallado precedentemente cabe destacar:

1. El esquema no es, de ninguna manera, rígido
2. Todas las fases se producen simultáneamente o al unisonó.
3. El control repercute o se manifiesta en las restantes partes, componentes o fases.
4. Al ser una función gerencial, el control no se delega, solo se delega funciones operativas.

“Es de destacar que el sistema de control interno no apunta a detectar situaciones anómalas, sino por el contrario pretende prevenirlas y evitarlas”. ⁽⁶⁾. El hecho de diseñar esquemas de prevención de anomalías, contribuirá al mejoramiento de los procedimientos administrativos permitiendo que estos ganen en confiabilidad, que la organización alcance y mantenga un nivel adecuado de eficacia y eficiencia operativa.

“El sistema de Control Interno:

Es:

- Preventivo y continuo

Esta:

- Indisolublemente unido a los sistemas administrativos y contables de la organización.
- Incorporado al diseño de la estructura, de los procedimientos y sistemas administrativos y de los sistemas de información.

⁽⁶⁾ RUSENAS, Rubén Oscar, Manual de Control Interno, 2º Edición, (Buenos Aires, 1998), pág. 5.

No es:

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

Implica:

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

Utiliza:

La relación **coste/beneficio** para determinar la configuración y la profundidad de los controles a efectuar”.⁽⁷⁾

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

Las actividades de control se definen y diseñan cuando:

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

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

⁽⁷⁾ PUNGITORE, José Luis, Sistemas Administrativos y de Control Interno, (Buenos Aires, 1994), Pág. 6.

Se compone de:

- Identificar el Ciclo Operativo o el Sector de la Estructura
- Identificar la Operación o la Función
- Identificar los Objetivos Empresariales involucrados
- Determinar la categoría de Objetivo
- Definir el riesgo asociado al Objetivo
- Determinar las acciones de control
- Determinar las acciones de supervisión
- Responsables

7.- Definición de objeto de estudio

Toda empresa para alcanzar los objetivos o metas organizacionales lleva a cabo una serie de actividades las cuales conforman el ciclo operativo básico de una empresa. Gráficamente se las presenta en la Rueda Operativa donde se presentan en forma secuencial las operaciones básicas de una empresa. Considerando el enfoque estructural de la empresa, las áreas funcionales son: comercialización y ventas; producción; adquisición y abastecimientos; finanzas; recursos humanos y sistemas.

Este trabajo se centrará especialmente en la función compras o función de abastecimiento y su vinculación con los almacenes.

CAPÍTULO II

Departamento Compras

Sumario: 1.- Concepto de la función compras; 2.- Funciones; 3.- Tipos de compras; 4.- Organización del departamento; 5.- Centralización vs Descentralización; 6.- Proceso de compras; 7.- Calidad; precio y cantidad; 8.- El Presupuesto de compras.

1.- Concepto de la función compras

El Área Funcional Compras es el sector de la empresa encargado de realizar las adquisiciones de los recursos necesarios de bienes o servicios en el momento oportuno, en la calidad requerida, en la cantidad debida y a un precio adecuado.

Comprar es una función de altísima trascendencia e importancia:

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

2.- Funciones

- ✓ Localizar y seleccionar los mejores proveedores,
- ✓ Cotizar precios, calidad, condiciones de contratación, condiciones de entrega,
- ✓ Generar los pedidos a los proveedores,
- ✓ Realizar un seguimiento de los pedidos,
- ✓ Efectuar reclamos cuando sea necesario,
- ✓ Conformar la factura del proveedor,
- ✓ Investigar y analizar nuevos métodos y modalidades de compras,
- ✓ Investigar continuamente el mercado,
- ✓ Participar en la preparación de Presupuestos de Compras,
- ✓ Llevar un registro de datos y estadísticas de compras,
- ✓ Mantener archivos de la documentación y legajos de las compras.

3.- Tipos de compras

Las compras pueden clasificarse según el tipo de mercadería a comprar y según el método utilizado para comprar.

Según el tipo de mercadería las compras pueden ser de:

Materias primas: son materiales fundamentales sin elaborar, que se compran en grandes cantidades y con contratos que cubren largos periodos de tiempo, ocupan mucho espacio y su costo de almacenar es alto.

Suministros: son artículos necesarios para el funcionamiento de la fabrica o de la empresa pero no entran en el producto, se hace por poca cantidad y variada.

Piezas fabricadas o trabajadas: son las piezas o pequeños accesorios que se compran para revenderlo, como ser llaves, embragues,

etc. Y se debe confrontar su valor de compra contra el costo de fabricar uno mismo.

Aparatos o grupos industriales: sus compras debes ser informadas a la dirección antes del departamento compras, incluye equipos para la fábrica u oficina.

Según el método adoptado para comprar se encuentran:

Compras ajustadas a las necesidades: las adquisiciones se realizan a medida que lo reclaman la producción y el volumen de ventas. Es más bien aplicable a compras de artículos consumidos con poca frecuencia.

Compras para un periodo futuro especificado: casi todos los suministros se compran por este método ya que se usan para productos de consumo regular, no en grandes cantidades, y cuyos precios no presentan variaciones significativas.

Compras según la situación de mercado: con este procedimiento las compras se realizan para aprovechar las condiciones favorables del mercado en cuanto a precios, mientras la cantidad comprada se ajuste a las necesidades de los fabricantes no es una compra especulativa.

Compras especulativas: si los precios han bajado y se considera probable un alza posterior, ello puede inducir a efectuar compras en cantidades elevadas, aunque excedan a lo que necesita la empresa porque de este modo puede lograrse un beneficio de verdadera significación.

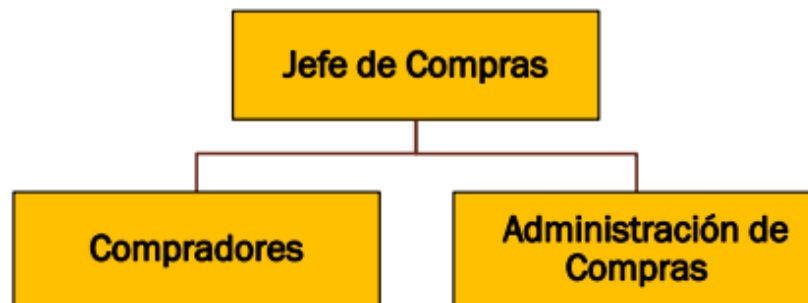
Compras sobre contrato: consiste en firmar un contrato de compra de tal manera que se aprovechan los precios bajos pero se distribuyen las entregas de materiales de acuerdo a un programa compatible con las necesidades futuras planteadas.

Compras con arreglo a un programa: consiste en entregar a los proveedores un detalle con las cantidades aproximadas que se necesitaran durante un periodo determinado para anticiparse a los periodos y entregarlos con rapidez cuando los pedidos se efectúen.

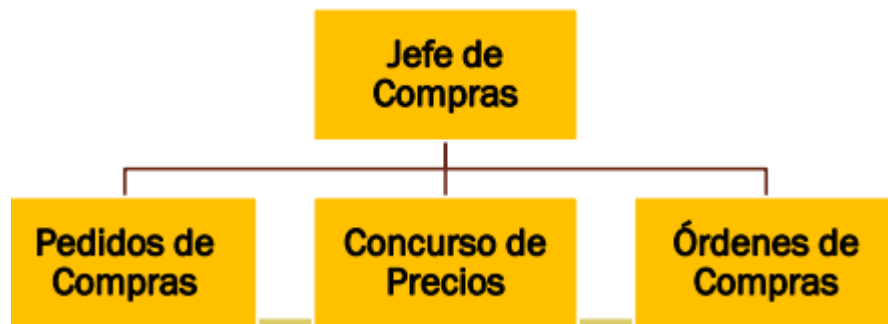
4.- Organización del departamento

La ubicación del departamento de compras en el cuadro general de la organización no es uniforme y depende de las características funcionales de la empresa pero cualquiera sea la ubicación es evidente que ello no ha de influir sobre las funciones que le son propias

En empresas pequeñas podemos visualizar:



En empresas más complejas o de mayor magnitud:



En empresas industriales el departamento se ubica en la Gerencia de Producción o Industrial dependiendo directamente de la Gerencia General; mientras que en las empresas comerciales se ubica en la Gerencia Comercial dependiendo también de la Gerencia General; e incluso puede constituirse como una gerencia.

La organización interna del departamento de compras depende principalmente del volumen de sus actividades, así como de la amplitud con que se le exija el cumplimiento de sus funciones. En una empresa importante este departamento se integra con las siguientes divisiones:

Pedido de Compras: su función es recabar las necesidades de compras, verificar si los pedidos de compras están presupuestados, analizar la razonabilidad del pedido, autorizar el pedido o solicitar autorización y habilitar el pedido para su cotización.

Concurso de Precios: emite las solicitudes de cotización, efectúa comparaciones de los presupuestos recabados y elige la cotización con las mejores condiciones de precio, calidad, condiciones de la operación y condiciones de pago.

Ordenes de Compras: emite las órdenes de compra y le envía a los proveedores favorecidos, evalúa el remito del proveedor según informe de recepción, igualmente a la factura del proveedor según condiciones acordadas conformando y procesando estas últimas.

5.- Centralización vs Descentralización

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

La mayoría de las empresas sigue el primero de estos sistemas ya que incluso tiene plena vigencia en centros de fabricación lejanos unos de otros. Opera cuando se producen bienes o productos homogéneos, o se

utilizan materias primas similares. Ofrece mayores ventajas, de las cuales las más destacadas son:

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

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

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

6.- Proceso de compras

Para una mejor comprensión del circuito Compras se dividió en cuatro bloques homogéneos de operaciones, ellos son:

Detección de las necesidades de Compras: “Todas las compras de bienes superiores a un determinado monto deben realizarse por escrito. Los orígenes de las solicitudes de compras son dos: el sector Almacenes para la reposición de artículos para los que se mantiene un stock

permanente, y cualquier otro sector de la empresa para productos sin stock”.⁽⁸⁾

El sector Almacenes, quien se dedica a la custodia de las existencias, es el encargado de emitir un Pedido de Reaprovisionamiento cuando el stock de los artículos vulnere su punto de pedido. Sin embargo otros sectores pueden llegar a necesitar productos de consumo no habituales (para los cuales la empresa no registra stock). Tales casos pueden ser distintos tipos de bienes de uso, consumos especiales para eventos determinados, etc. Los distintos sectores emitirán a tal fin el formulario Solicitud de Compra (o denominación similar).

El proceso de compras comienza con la llegada de los pedidos de compras formulado por los distintos departamentos de la empresa a la sección Pedido de Compras, donde se los analizan para comprobar si están en condiciones de ser autorizados.

Aquí se tiene en consideración la norma general de control interno referida a Límites de Autorización de Operaciones relacionados tanto con el nivel jerárquico como con la especialidad del funcionario que pueda autorizar la compra. También influye la situación que considera si la compra está incluida en el Presupuesto de Compras o si se trata de un agregado posterior o imprevisto.

Los pedidos de compras se autorizan mediante la firma de los funcionarios responsables; y cuando sean rechazados se deben dejar en ellos la respectiva constancia bajo la firma de un funcionario competente. Los mismos deben estar numerados y se emiten por duplicado. El original se archiva en la sección Pedido de Compra y la copia queda en el departamento emisor para constancia y verificación del curso posterior del pedido.

⁽⁸⁾ Ibídem, Pág. 28.

Selección del proveedor y adjudicación de la compra: Una vez que se reciben los originales de los formularios de pedidos que le envían el sector Almacenes y los diversos sectores de las empresas, Compras procede a cotejar las firmas insertas en dichos formularios con el Registro de Autorizaciones y Firmas y consultar el Registro de Proveedores con el objeto de seleccionar aquellos proveedores más afines a la naturaleza del pedido considerando el producto y su comportamiento anterior, para proceder a solicitarles cotización.

La Solicitud de Cotización se realiza por escrito y la Cotización del proveedor también se recibe por este medio en los casos de compras muy importantes, llegando a extremos en que por su falta de significación no se requieren consultas de precios a proveedores. En este caso de compras de mediana importancia pueden realizarse consultas telefónicas.

Los requisitos a tener en cuenta en las solicitudes serán:

1. Cantidad y calidad requerida
2. Precios
3. Impuestos que graven la operación y que deben facturarse en forma discriminada
4. Condiciones de pago
5. Fecha de entrega
6. Plazo de mantenimiento de la oferta

“La selección de ofertas parece –en un primer momento- una tarea sencilla; pero no lo es cuando se dan situaciones en las que quien ofrece el menor precio no garantiza el mejor plazo de entrega, calidad, etc. Un proceso tan sensible requiere de una adecuada documentación que permita dejar plasmados los motivos que se priorizaran al tomarse la decisión.” ⁽⁹⁾ Esto se manifiesta en la Planilla Comparativa de Presupuestos para evitar

⁽⁹⁾ Ibídem, Pág. 36.

que se adjudiquen compras a proveedores por motivos de antecedentes y conocimiento anterior, sin haber efectuado anteriormente un análisis de las ventajas ofrecidas por otros proveedores.

Finalmente se realiza la adjudicación emitiendo el formulario Orden de Compra mediante el cual se le comunica al proveedor que su oferta fue aceptada.

Recepción, control y almacenamiento: el ingreso de la mercadería al sector recepción se respaldará con la emisión de un formulario en el que constará cantidad y descripción de los bienes recibidos como así también la calidad de la entrega. Este formulario, llamado informe de recepción debe permitir que los sectores de compra, almacenes y contaduría tomen conocimiento del ingreso ocurrido para poder:

Compras: dar por concluida la gestión de compras por la mercadería recibida.

Almacenes: proceder a la registración del ingreso de la mercadería y almacenarla o derivarla al sector solicitante, según el caso

Contaduría: ir completando otra fase en la tarea de armado de legajo de compras.

En los informes de recepción también es importante dejar constancia del control de calidad efectuado , y en el caso de que no pueda realizarse instantáneamente en el momento de la recepción se recomienda la inserción de la leyenda “control de calidad pendiente”, “mercadería a revisar” o similar sobre el original sobre el remito del proveedor .

Control de la compra y la registración: el sector de contaduría va reuniendo los documentos que se van generando dentro del circuito de compras. Ellos son orden de compra (duplicado), orden de compra interna (original), informe de recepción (original), remito del proveedor (duplicado).

Cuando se recibe la factura del proveedor procederá a realizar el siguiente control:

- Que sus cantidades concuerden con las solicitadas (OC) y con las efectivamente ingresadas a la empresa (IR y RP).
- Que la calidad de sus artículos concuerde con lo solicitado y con lo expresado en el Informe de Control de Calidad.
- Que los precios unitarios coincidan con los especificados en la orden de compra.
- Que sus cálculos se encuentren bien realizados.
- Que el IVA y otros impuestos que graben la operación se encuentren adecuadamente aplicados y discriminados.

Finalmente se procederá a la registración, para luego quedar archivado todo el legajo en un archivo transitorio de cuentas a pagar.

7.- Calidad, precio y cantidad

Calidad

La especificación técnica de un producto es la descripción detallada de un producto en cuanto a características químicas, físicas, tamaño u otras dimensiones y características diversas incluso. Se puede definir una especificación desde otros aspectos como ser:

- Marca/Código
- Especificaciones de desempeño (para que se usa)
- Con un ejemplo
- Estándares comerciales
- Regulaciones de terceros
- Diseños gráficos.

Para facilitar la realización de las compras estas especificaciones deben responder a ciertos requisitos:

1. Se deben evitar los detalles ya que elevan los precios de compra.

2. Conviene adquirir artículos de marca ya que los bienes especiales resultan más costosos.
3. Es ventajoso prever un margen razonable de tolerancia.
4. Por último hay que fijarlas con la mayor claridad para evitar discusiones perjudiciales.

Precio.

En la función compras el precio es un componente muy importante. Sin embargo, más importante que el precio, es lo que se recibe a cambio de ese precio.

Se pueden distinguir tres tipos de bienes según como se conocen sus precios:

- Bienes con precios conocidos o accesibles.
- Bienes con cotización determinada por la oferta y la demanda.
- Bienes con precios no conocidos.

Por esta razón es necesario realizar las adquisiciones mediante concurso de precios para que los proveedores entren en competencia y sea posible elegir, a calidades iguales, el menor precio. Incluso queda todavía el arbitrio de solicitar rebajas de precios, descuentos o bonificaciones, aunque en el concurso se haya elegido el producto de más bajo precio. Esto depende de la habilidad de los funcionarios de compras.

Cantidad

Definir la cantidad a comprar es responder estos interrogantes:

¿Cuánto necesito comprar para no afectar el programa de producción?, ¿Cuánto necesito comprar para no desabastecer las góndolas?, ¿Cuánto necesito comprar para que el cliente encuentre lo que busca?

“Para determinar la importancia económica del lote que debe comprarse de un artículo hay que considerar diversos factores:

1. Cantidad en existencia y disponible (no consignada o asignada) en los almacenes.
2. Consumo, y si este es constante, periódico o irregular.
3. Tiempo necesario para la entrega de un nuevo lote (incluido en el estudio que antecede).
4. Cantidad que debe tenerse como reserva para el caso de que se retrase la entrega del material.
5. Cantidad que debe tenerse en existencia para los casos urgentes, imprevistos, tales como un aumento súbito en la demanda, una merma excesiva en la fabricación , el deseo del departamento de ventas de aumentar sus existencias de productos acabados, etc.
6. Longitud del periodo de fabricación que se desea proteger teniendo materiales en existencia.
7. Descuentos que es posible lograr con las compras en grandes cantidades.
8. Costos del alquiler del espacio ocupado del almacenamiento.
9. Importancia del capital móvil empleado e intereses perdidos sobre este capital.
10. Otros costos y otras pérdidas inherentes a la posesión de los materiales: impuestos, seguros, depreciación, caída en desuso, manipulación adicional, etc.”⁽¹⁰⁾

Como se verá más adelante, para la determinación de las cantidades a comprar deben fijarse máximos y mínimos de existencias de acuerdo con las necesidades de la empresa. Cuando el stock de un determinado artículo ha llegado al mínimo establecido, debe iniciarse el

⁽¹⁰⁾ ALFORD, L.P., BANGS, John R., Manual de la Producción, trad. Por Ortiz Teodoro R., 2° Edición, (México, 1994), Pág. 310.

trámite de la compra para reponerlo hasta su límite máximo, con el fin de evitar dificultades.

Es preciso tener en cuenta el tiempo que demandara la realización de la compra y el plazo de la entrega, como así también preverse un stock de reserva para neutralizar los prejuicio que pueden causar las demoras en la recepción de los bienes adquiridos

8.- El Presupuesto de compras

Otro aspecto a considerar en el departamento compras es la realización del presupuesto, definido como el plan de operaciones que realiza dicho departamento. Su función es combinar los cálculos del consumo presentado por el departamento de producción y el inventario de las existencias presentado por Almacenes o el control de los materiales, con su conocimiento especial de las condiciones del mercado para formar un plan viable que procure los materiales necesarios para cumplir con las necesidades de fabricación.

El cálculo del presupuesto de compras y existencias deberá practicarse por mercaderías y materias primas y por departamentos, en unidades físicas y precios. Dicho presupuesto debe contener la siguiente información:

1. Saldo de existencias al comenzar el ejercicio.
2. Adquisiciones (por periodos mensuales y por fechas de pago).
3. Producción mensual de mercaderías.
4. Costo mensual de las mercaderías vendidas.
5. Costo de las materias primas que se consumen mensualmente en los procesos de fabricación.
6. Saldo de las existencias al finalizar cada mes.

Entre las ventajas de la realización de un presupuesto de compras se encuentran la eliminación de los pedidos urgentes que resultan siempre

costosos y permite aprovechar plenamente las oscilaciones en los precios, permite realizar compras en cantidad a través de entregas diferidas. Cuanto mayor sea la antelación con que se haga el cálculo, mejores serán los planes para hacer frente a las demandas.

La ejecución de los presupuestos debe someterse a un control detenido para analizar las diferencias que existan entre las cifras presupuestadas y las reales. Estas desviaciones pueden ocurrir por las siguientes causas:

1. Aumento o disminución de las cantidades físicas adquiridas, con relación a las compras presupuestadas.
2. Aumento o disminución de los precios con respecto a los valores de adquisición previstos.

Las causas que hubieran originado dichas desviaciones deben ser puestas de manifiesto para justificarlas o fijar las responsabilidades consiguientes.

CAPÍTULO III

Departamento Almacenes

Sumario: 1.- Conceptos; 2.- Funciones; 3.- Estructura funcional; 4.- Planeamiento del almacén; 5.- La Gestión de stocks.

1.- Conceptos

“Es el sector de la empresa a cargo de la gestión de los bienes que la empresa 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.”.⁽¹¹⁾

Los bienes almacenables pueden ser:

1. Materia Prima
2. Productos en Proceso
3. Productos semielaborados
4. Productos Terminados
5. Artículos para uso propio
6. Productos para la venta

⁽¹¹⁾ ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS, Apuntes de Teoría, op.cit.

7. Suministros

8. Bienes para servicio

El departamento de Almacenes tiene por objeto:

- Mantener un bajo costo de almacenamiento
- Facilitar la circulación y rápido aprovisionamiento de los productos
- Brindar seguridad y buena conservación de los materiales o mercadería.
- Controlar el stock
- Minimización de operaciones de manipulación y transporte.

Una gestión de almacenamiento eficiente incide en forma directa en la gestión de compras, en la gestión de ventas, en la gestión de producción, y por ende en las utilidades de las empresas. Es muy importante que todas las unidades de las empresas deban conocer las existencias en almacén, con el fin de evitar cursar pedidos innecesarios. Los sistemas informáticos facilitan extraordinariamente el recorrido de la información dentro de la empresa.

2.- Funciones

1. Recibir los bienes desde sus orígenes (internos y externos)
2. Entregar los bienes a los sectores requirentes (usuarios).
3. Resguardar adecuadamente los bienes almacenados.
4. Mantener óptimas condiciones de distribución interna, limpieza y orden, es decir, teniendo un lugar para cada cosa y manteniendo cada cosa en su lugar.
5. Abastecer líneas de producción, según definiciones 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.

3.- Estructura funcional

La ubicación del departamento Almacenes en la estructura de la empresa depende de la centralización o descentralización del mismo observando la matriz de conveniencia.

En un departamento centralizado se concentra a todos los productos en una única unidad de trabajo; mientras que en uno descentralizado existen almacenes específicos para cada tipo de artículos y solo están relacionados con determinados departamentos de la empresa.

Ejemplos

En Empresas Industriales: si el departamento esta centralizado depende del área industrial; pero si esta descentralizado los productos terminados dependerán del área comercial mientras que las materias primas dependerán del área industrial.

En Empresas Comerciales se ubica dependiendo de la Gerencia Comercial.

En Empresas de Servicios, su ubicación no es uniforme ya que si se trata de bienes de alta criticidad para la prestación del servicio, se ubicará en la Gerencia Prestación de Servicios, como por ejemplo: Empresa de Transporte, Sanatorios, Imprentas. En cambio, en empresas de servicios, que no requieren la gestión de un número importante de bienes y ellos no son críticos para la prestación del servicio, se ubicará en la Gerencia de Servicios Generales o Auxiliares, o en la Gerencia Administrativa como ser:

Inmobiliaria o Institutos educativos. Incluso puede constituirse como una gerencia.

La Centralización tiene las siguientes Ventajas:

1. Facilita la uniformidad en los criterios de gestión de los bienes.
2. Son necesarias menos personas en el almacén.
3. Todo el personal del almacén se familiariza con todos los materiales almacenados, por lo tanto si falta un empleado da lugar a menos trastornos.
4. Menor espacio total ocupado.
5. Facilita el control de las existencias.
6. Menores costos de administración del almacenamiento.
7. Mayor coordinación y rapidez en las entregas.

Pero uno de los mayores inconvenientes será la menor rapidez en el cumplimiento de las órdenes urgentes al estar alejado de algunos departamentos. Para solucionar esta desventaja los departamentos tendrán que anticipar algo más de sus necesidades.

Del otro lado, la descentralización es conveniente cuando se opera con bienes de características heterogéneas. Sus ventajas son:

1. Evita la manipulación innecesaria.
2. Hay disminución de la carga burocrática.
3. Son menores los gastos de transportes hacia los sectores requirentes.
4. Mayor rapidez en el aprovisionamiento.
5. Facilita la especialización en la gestión de los bienes.

Luego de explicar el porqué de la ubicación del sector Almacenes en el organigrama de la empresa, pasaremos a representar la organización interna de Almacenes mediante el siguiente grafico:



Las funciones de cada sección a saber son:

Recepción de Bienes: recibe la mercadería que el departamento Compras adquirió en el mercado o por devolución del cliente, también puede recibir de fábrica los materiales no usados en el proceso productivo y debe:

1. Preparar el lugar físico adecuado para recibir los productos que entran a la empresa.
2. Autorizar los ingresos en las porterías u otros accesos de la empresa.
3. Realizar el recuento y control de los productos que ingresan, o sea emite el “Alta de Almacenes” de los bienes adquiridos, procesados y devueltos por los clientes.
4. En el caso de empresas comerciales efectuar el control de calidad de los bienes ingresados.
5. Confecciona o emite el Informe de Recepción.

Depósito: tiene a cargo el control del adecuado almacenamiento del stock debiendo:

1. Clasificar, ordenar y custodiar todas las mercancías en su poder.
2. Llevar a cabo todo tipo de mantenimiento y conservación necesarios para la mercadería en su poder.
3. Disponer de la ubicación de los distintos tipos de materiales o bienes ya que es importante conocer donde están para poder controlarlos.

4. Efectuar controles físicos periódicos de los bienes.

Expedición: es de donde sale la mercadería por la venta o devolución a proveedores, y también puede salir porque fabrica solicitó materia prima para la producción, para lo cual debe:

1. Preparar el lugar físico adecuado para la expedición de bienes.
2. Acondicionar los bienes para su entrega y traslados (armados, embalajes, etc.).
3. Autorizar las salidas físicas de bienes desde las porterías u otros accesos de la empresa.
4. Realizar el control de los bienes que salen de la Empresa, verificando que todas las salidas estén autorizadas.
5. Emitir el documento de respaldo del egreso de los bienes (Remito).
6. Organizar las entregas a los transportes y/o fletes, tanto propios como de terceros.
7. Resguardar los bienes “pendientes de entrega”.

4.- Planeamiento del almacén

“El planeamiento de los almacenes no puede hacerse con arreglo a ninguna fórmula. Hay que estudiar minuciosamente el departamento de fabricación, contabilidad, etc. y combinarlos para obtener la solución más conveniente. Para obtener este resultado, se precisa primero: 1) examinar todos los factores que puedan influir sobre el plan final; 2) estudiar cada necesidad y sus limitaciones; 3) determinar la combinación que dará un servicio máximo con el mínimo de gastos”.⁽¹²⁾

Antes de hacer el plan debe estudiarse informaciones sobre: artículos a almacenar, espacio disponible, medios para el transporte dentro

⁽¹²⁾ ALFORD, L.P., BANGS, John R., óp. cit., Pág. 468.

de la fábrica, procedimientos de almacenaje con referencia esencial al control de las existencias y equipo de almacén.

Con respecto a los artículos que se deben almacenar se deben consignar todos los datos referidos a ello y se exige su rigurosa identificación. Para ello se utilizan “Sistemas de Codificación de Materiales”.

Codificar significa representar cada producto por medio de un código que contiene la información necesaria y suficiente del mismo. Requiere una clasificación técnica de los bienes y se puede utilizar sistemas numéricos, alfabéticos, mixtos, o con uso de símbolos.

Ingresado un bien en la empresa se debe identificar con su código a través de la operación de etiquetado.

En segundo lugar se debe considerar el espacio disponible donde se debe tener en cuenta los siguientes factores:

- ❖ Forma y dimensiones de las superficies en relación a las dimensiones de los artículos que hay que almacenar.
- ❖ Situación con respecto a los elevadores o montacargas.
- ❖ Cargas admisibles de los pisos.
- ❖ Alturas de los techos.
- ❖ Legislación relativa a los edificios, la construcción, los incendios, los elevadores, las bocas de agua para combatir los incendios, los dispositivos de seguridad y reglamentos especiales sobre materiales por los que se rigen la construcción.

Por otra parte se deben prever, dentro de un almacén, determinadas zonas operativas, tales como:

- ❖ Recepción: zona dónde se reciben los bienes.
- ❖ Depósito: zona destino de los productos que se almacenan. e sector se adaptará a las características específicas de los bienes.
- ❖ Área de Picking: zona donde se preparan y acondicionan los productos para su expedición.

- ❖ Salida: sector donde se realiza la expedición e inspección final.
- ❖ Área de Maniobra: zonas destinadas al paso de las personas y maquinarias, diseñadas para facilitar las maniobras de los equipos.
- ❖ Oficinas.

En cuanto al método para el transporte dentro de la fábrica es importante que la clase de aparatos o equipo para la manipulación de los materiales sean adecuados para mover y almacenar dichos materiales.

Por consiguiente es importante definir el método de almacenamiento teniendo en cuenta: espacio disponible, tipos de bienes, cantidad de artículos almacenados, velocidad de atención y tipo de embalajes ya que si se tiene en cuenta estos aspectos se producirán los siguientes resultados: utilización eficiente del espacio, accesibilidad a los materiales, flexibilidad de la disposición, renovación efectiva de los materiales, facilidad para el recuento material, necesidad reducida de aparatos para la manipulación y una fácil inspección de los materiales para mantener el inventario al día y descubrir los faltantes.

Las técnicas de almacenamiento más usuales son

- Cajas o cajones
- Estanterías (de acero, de madera)
- Columnas
- Apilamiento (cubico o piramidal). Estibas
- Contenedores flexibles
- Otros

La planificación adecuada del almacenamiento permitirá cumplir con un objetivo muy importante del departamento: el control de las existencias a través del inventario el que estará directamente relacionado a la gestión de Compras a la hora de formular pedido de abastecimiento.

5.- La Gestión de stocks

Para comprender el mecanismo de la gestión de stocks debe conocerse en qué consiste un inventario físico. Se identifica como inventario de bienes a la verificación o confirmación física de la existencia de los mismos donde se confronta con los datos de los Registros de Existencias.

“Al iniciar sus actividades comerciales y por lo menos una vez al año, todo comerciante elaborara un inventario y un balance general que permitan conocer de manera clara y completa la situación del patrimonio”.⁽¹³⁾

Aparte de ser una obligación formal el inventario debe ser actualizado en todo momento, se deben hacer inventarios varias veces al año ya que permite verificar las diferencias del stock en cantidad y calidad y verificar diferencias con el stock en valores monetarios.

Para realizar dicho procedimiento se deben seguir algunos pasos:

- Identificar los bienes
- Determinar los lugares de localización de los bienes
- Efectuar un ordenamiento previo de ser necesario
- Constituir los equipos de trabajo
- Recorrer y recontar
- Registrar el recuento

Existen distintos tipos de niveles de inventarios a saber:

- “El Nivel Óptimo de Inventario es aquel que satisface plenamente las necesidades de los clientes internos o externos, a un costo de gestión de inventarios bajo, evita desperdicios y representa la inversión adecuada.
- Un Nivel Alto de Inventario tiende a satisfacer absolutamente las necesidades de los clientes internos o externos, pero a un costo de almacén alto y con una inversión mayor.

⁽¹³⁾ Art. 52, Código de Comercio, Ultima reforma Ley 2637 (t.o. 1889).

- Un Nivel Bajo de Inventario usualmente no satisface las necesidades de los clientes internos o externos, se mantiene un costo de almacén bajo y representa una baja inversión”.⁽¹⁴⁾

Lo que resalta la importancia de un adecuado nivel de inventario es la consideración del coste de la inmovilización financiera por el riesgo que se corre por posibles depreciaciones, incluso su obsolescencia, por incendios o por otros sucesos.

La importancia de la programación de los pedidos en el tiempo y de los suministros en el espacio exige la adopción de las formulas que permitan rentabilizar los recursos disponibles con el menor coste de oportunidad. También permitirá asegurar en condiciones óptimas la continuidad de las ventas en el caso de empresa comerciales, de la fabricación para empresas industriales y de la explotación normal para toda clase de empresas.

La determinación de la “cantidad óptima” se vale de una serie de técnicas y herramientas que determinan valores indicativos.

Entre las medidas de Stock más utilizadas se encuentran:

Stock Mínimo: corresponde al consumo estimado de un producto durante su periodo de reaprovisionamiento (el tiempo que tarda en reponerse un producto, desde que se detecta la necesidad hasta que efectivamente ingresa la compra a los depósitos). Si la empresa comenzara la reposición de un artículo determinado cuando se alcanzara su stock mínimo, la entrega del proveedor arribaría justo al llegar su stock a cero. Es por ello que el reaprovisionamiento debe comenzar antes, es decir en un punto de mayor existencia que su stock mínimo, y ese punto se llama punto de pedido.

Stock Máximo: es la cantidad tope sobre la cual se puede disponer teniendo en cuenta: el espacio físico disponible, costo de reposición y capital inmovilizado.

⁽¹⁴⁾ ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS, Apuntes de Teoría, op.cit.

Stock Crítico: está por debajo del stock mínimo, indica que la empresa está a punto de quedar desabastecida.

Punto de Pedido o Reposición: representa el stock mínimo más un margen determinado de seguridad, el que variará en función del producto, pero fundamentalmente por el daño que podría llegar a causar su falta para la producción o las operaciones de la empresa.

Rotación de los bienes: expresa el número de veces que se han renovado las existencias durante un periodo, normalmente un año.

“Consecuentemente para cada producto será necesario establecer la duración del periodo de tiempo comprendido entre dos aprovisionamientos sucesivos, los plazos de aprovisionamientos que, lógicamente estarán relacionados con la importancia de la salida del producto, las desviaciones aleatorias en los plazos del producto, así como la cantidad media de cada una de las salidas”. ⁽¹⁵⁾

Muchos investigadores han ideado formulas para determinar la cantidad que debe comprarse con el fin de obtener el costo mínimo por unidad y de la cantidad que debe pedirse para obtener un tipo deseado y rendimiento sobre el capital móvil.

Una de esas formulas es el denominado lote económico de compras que tendrá en cuenta dos tipos de costos:

- a) Costo por pedir, están representado por las erogaciones que es necesario realizar para efectuar pedidos y podemos mencionar:
 - a) los sueldos y cargas sociales, luz, teléfono, calefacción, mantenimiento de bienes de uso afectados al departamento u oficina de compra, papelería y útiles de oficina, etc. Es posible calcular el monto total de gastos correspondiente al periodo y

⁽¹⁵⁾ DE BEAS, Antonio M., Organización y Administración de Empresas, 1º Edición, (España, 1993), Pág. 127.

dividirlo por el número de pedidos. De esta forma tendremos el costo de cada pedido que se emita.

- b) Costo por mantener inventarios, están dado por los costos de almacenamientos, mermas y rotura, manipuleo, interés del capital invertido en stock.

Expresar el lote económico en forma matemática es más sencillo pero nos da una versión simplificada de la realidad ya que hay algunos factores que no son tenidos en cuenta por la siguiente fórmula:

$$LE = \sqrt{\frac{2 \cdot R \cdot S}{K \cdot C}}$$

Donde S= al costo de colocar un pedido.

R= al consumo de mercadería.

K= al costo de llevar un inventario como un porcentaje del valor del inventario medio.

C = costo unitario del producto.

“Las necesidades de abastecimiento se pueden satisfacer mediante a) un número considerable de pedidos (en este caso el tamaño del pedido será más chico) o b) un solo pedido (en este caso el tamaño del pedido será más grande). Estas dos posibilidades marcan los extremos entre los cuales se encuentra el lote económico”.⁽¹⁶⁾

La cantidad de pedidos estará dada por la relación entre consumo y tamaño del pedido, por lo tanto si aumenta el tamaño del pedido, los costos para mantener inventario también se aumentaran.

En este último concepto se materializa el porqué de una adecuada cantidad a comprar ya que el manejo y almacenamiento de bienes es algo

⁽¹⁶⁾ SOTA, Aldo Mario, Manual de Costos, (Buenos Aires, 1998), Pág. 37.

que eleva el costo del producto final, sin agregarle valor, en teoría es un “mal necesario”, razón por la cual se debe:

1. Conservar el mínimo de existencias
2. Con el mínimo riesgo de faltantes
3. Al menor costo posible de operación

CAPÍTULO IV

Análisis del Sistema de la Empresa Troquelap

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

1.- Presentación de la empresa

En base a la NIA 315 se presentara a la empresa bajo análisis para obtener un claro conocimiento de la actividad que realiza.

Troquelap es una empresa de servicios privada dedicada a la realización de moldes y costura de calzados situada en el sur de la provincia.

Comenzó su actividad en el año 2006 como una empresa unipersonal constituyéndose en noviembre del corriente año bajo el tipo societario denominado Sociedad de Responsabilidad Limitada, compuesta por tres socios. En cuanto a la participación en el capital la parte mayoritaria se encuentra en poder del socio fundador. El mismo a través de su experiencia en trabajos de igual naturaleza fue acumulando conocimientos hasta que consiguió los recursos financieros para invertir en dicha actividad mediante los programas de emprendimiento que realiza el gobierno.

En cuanto al negocio propiamente dicho TROQUELAP S.R.L comenzó realizando moldes de calzados para un único cliente: la fábrica

ALPARGATAS S.A. Posteriormente se incorporó el servicio de costura de capellada de zapatillas urbanas para firmas de Buenos Aires, Catamarca y Santiago del Estero trabajando de manera temporal con algunas de ellas.

El proceso consiste básicamente en la realización de los siguientes pasos:

- Corte de piezas: Primeramente se cortan las telas enviadas por los clientes de manera manual en una “mesa de tendido”. Luego se cortan las piezas mediante maquinas industriales a través de un troquel. Este es una pieza de acero que posee la forma que previamente diseño la empresa que requiere el servicio. Se reúnen las piezas de un lote para su posterior elaboración. Cada modelo lleva de siete a doce piezas. Finalmente se clasifican por orden de tarea, artículo y número para ser enviadas al taller de aparado ya que la primera etapa es llevada a cabo en el galpón de depósito.
- Aparado: Mediante este proceso se cosen las piezas cortadas mediante máquinas de coser conformando la capellada o la parte del calzado que cubre la totalidad del pie menos la suela incluyendo puntera, lengua y talonera.
- Etiquetado: colocación de la etiqueta.
- Hojalillado: perforado por donde pasa el cordón.
- Finalmente se embolsan los pares y se envían a al depósito para ser despachados a los clientes.

En abril de este año se adquirió un fondo de comercio, a diez km del establecimiento principal, en donde se realiza solamente aparado de la capellada que incluye además de lo dicho anteriormente el cuello de botines de seguridad; dicho servicio se presta a un cliente de Catamarca. La etapa de corte no se realiza ya que llegan cortadas las piezas por pares clasificadas según orden de tarea y número del calzado.

Es necesario resaltar que decimos empresa de servicios porque la empresa recibe los materiales directos de dicho proceso de sus clientes, ya que al finalizar la prestación del servicio el producto es despachado hacia los almacenes de estos últimos que seguirá con la siguiente etapa:

Montado: Se selecciona la horma de acuerdo a la numeración para conformar, fijar la planta a base de clavos y cemento, esto se hace manualmente y se utiliza una máquina especial para presionar y que quede bien realizado y conformado el calzado. Se montan puntas y talones. Después se realiza el proceso de asentar que consiste en hacer que el corte asiente perfectamente en la horma. Y así seguirá el proceso hasta obtener el producto acabado.

Aun así la empresa TROQUELAP S.R.L. debe realizar las compras de suministros necesarios para llevar a cabo su producción. Sus principales proveedores se encuentran en la provincia de Buenos Aires y en la ciudad de San Miguel de Tucumán.

En cuanto a su personal está integrada por 90 empleados. En lo más alto de la estructura jerárquica se encuentra: el socio mayoritario, de él dependen el jefe administrativo financiero y el jefe de personal, en el tercer nivel se encuentran los encargados de producción, de control de calidad y el encargado de almacenes, y finalmente, los respectivos operarios.

Dicha actividad funciona en dos locales de producción propios y un depósito central.

En el primer local se realiza solamente aparado de capellada de zapatillas fabricándose entre 3000 y 3500 pares por día, en dos turnos rotativos de ocho horas cada uno.

Mientras que en el segundo de ellos se confecciona aparado de botines de seguridad con un promedio de 300 pares por día en un solo turno de ocho horas.

El depósito también trabaja en doble turno, almacenándose en dicho lugar los materiales recibidos de los clientes, los suministros que a su

vez incluyen insumos adquiridos por la empresa y los productos semi-terminados que serán despachados a los clientes.

En el plano impositivo la empresa es Responsable Inscripto en I.V.A. y tributa el impuesto a los Ingresos Brutos mediante el Convenio Multilateral cumpliendo además con los impuestos municipales correspondientes. Y en materia previsional cumple con las correspondientes contribuciones mediante la presentación mensual del F 931.

Con respecto al mercado donde se desempeña en la provincia de Tucumán solo hay una sola fábrica que realiza la parte de armado en la ciudad de Alderetes, y en cuanto a la fabricación de troqueles se los hace solamente en las provincias de Córdoba y Buenos Aires.

Para finalizar se debe mencionar que esta empresa tiene muchas ganas de seguir creciendo ya que planea en el futuro con realizar la fabricación completa del producto porque cuenta con muchas ventajas sobre otros fabricantes de calzado porque recientemente adquirió las maquinas que permiten realizar el inyectado de la planta. Para ello hace falta más capital de manera de invertir en el sostenimiento de dicha estructura.

2.- Análisis y diagnóstico

Concluida la etapa de relevamiento de la empresa se puede hacer un diagnóstico basado en la recolección y el cruzamiento de datos que surgen de las entrevistas, cuestionarios y observación personal (ver anexos) de las actividades de la misma.

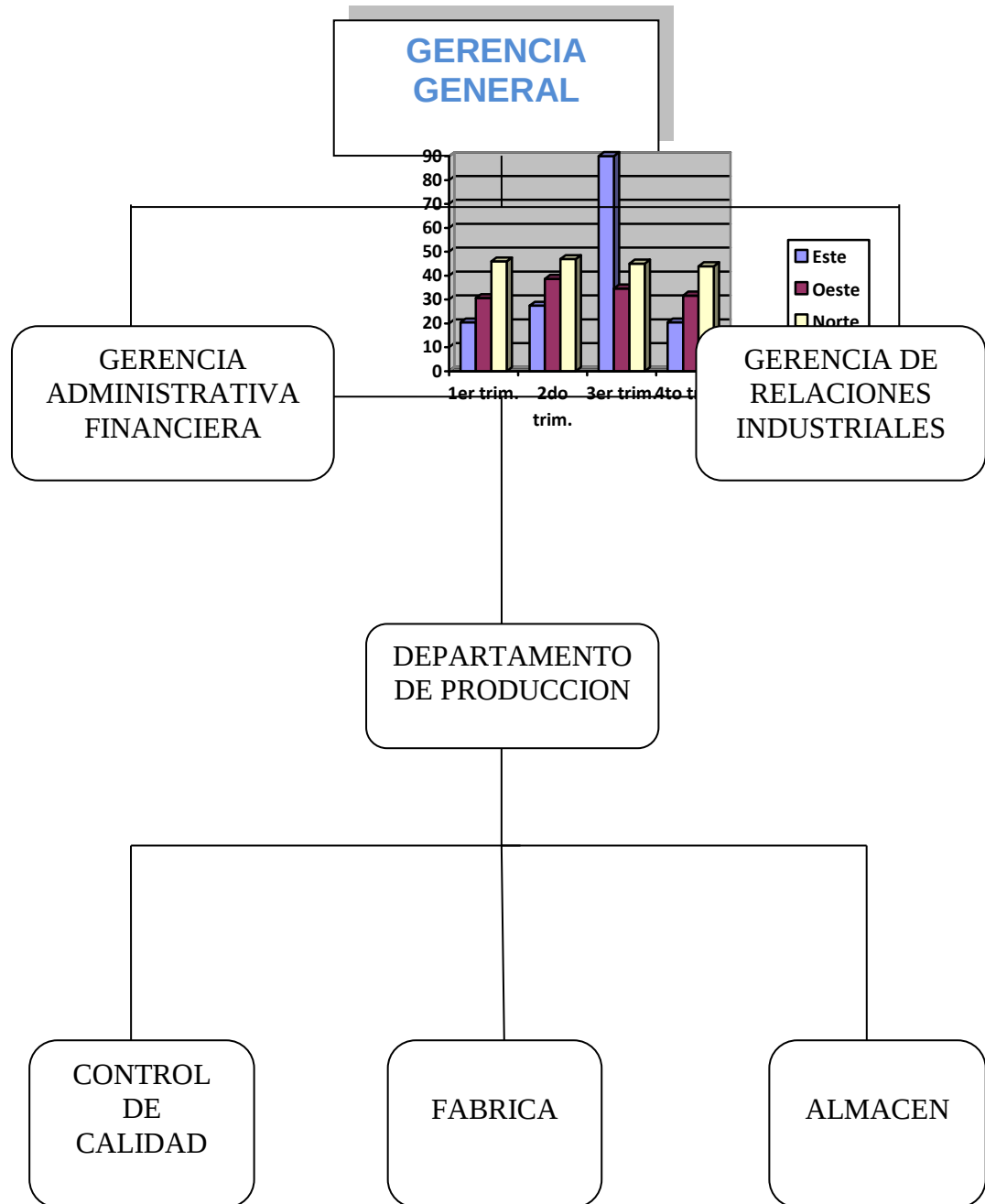
Antes de entrar a analizar los departamentos de Compras y Almacenes se debe destacar que TROQUELAP S.R.L. tiene varios puntos débiles en materia administrativa, principalmente porque no cuenta con un adecuado sistema de control interno, razón por lo cual no se cumplen normas generales ni particulares de control en la organización en general. Pese a esto la organización tiene un normal desenvolvimiento ya que se trata

de una empresa básicamente familiar pero debido a las fallas estructurales y administrativas no optimiza su rendimiento ya que podría estar en una mejor situación competitiva en el mercado que le permitiría crecer de manera acelerada.

A través del análisis se detectaron las siguientes deficiencias estructurales:

1. Ausencia de Organigrama.
2. Ausencia de Manual de Funciones.
3. Ineficacia de la Delegación en algunos sectores.

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



A partir de este organigrama se observa:

- Unidad de Mando: sector donde se reciben órdenes de dos jefes.
- Homogeneidad Operativa: se ve que el Gerente Administrativo Financiero de la empresa realiza todas las operaciones de esa materia y se vulnera el principio de separación de funciones ya que se encarga de liquidar el sueldo de los empleados y a su vez pagar. Existe una concentración de funciones homogéneas y heterogéneas también respecto del Gerente de Relaciones Industriales quien además de administrar al personal toma decisiones concernientes a la producción.
- Alcance de Control: El Gerente Administrativo Financiero junto con el Gerente de Relaciones Industriales deben realizar todo el trabajo concerniente a su función departamental y además controlar al departamento de producción que no cuenta con una gerencia propia y deciden también con respecto a temas relacionados con el almacén.

Otra falla importante es la dependencia del sector control de calidad del departamento de producción ya que no se produce un verdadero control por oposición de intereses.

Es importante recalcar que las decisiones administrativas-financieras respecto a los servicios que se prestan en los dos locales de producción están altamente centralizadas en la Gerencia General y en la Gerencia Administrativa Financiera, constituyendo otro punto débil de organización.

Se puede visualizar claramente que no existe el departamento compras, por ende no cuenta con el correspondiente manual de funciones, mientras que el departamento Almacenes si está contemplado pero tampoco cuenta con el respectivo manual de funciones

En cuanto a la delegación en este último departamento se presentan problemas ya que su jefe tiene desconfianza hacia los delegados al punto que el mismo los ayuda en determinadas situaciones y esto lo lleva a la pérdida de poder. Nos encontramos frente una persona que no sabe delegar.

Con respecto a las fallas administrativas se informa:

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

Relevando el proceso de compras se detecta que se realizan teniendo en cuenta las órdenes de tareas enviadas por los clientes, las cuales son formuladas por el Almacén Central de la empresa. Dichos pedidos de compras no se formalizan por escrito, solo de manera verbal y son autorizadas según sea su monto e importancia por el socio-gerente o jefe Administrativo. Por lo tanto al no tener un seguimiento del proceso de compras y no llevar un registro adecuado de las mismas no se puede llevar un control adecuado de las mismas.

3.- Propuestas de diseño

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

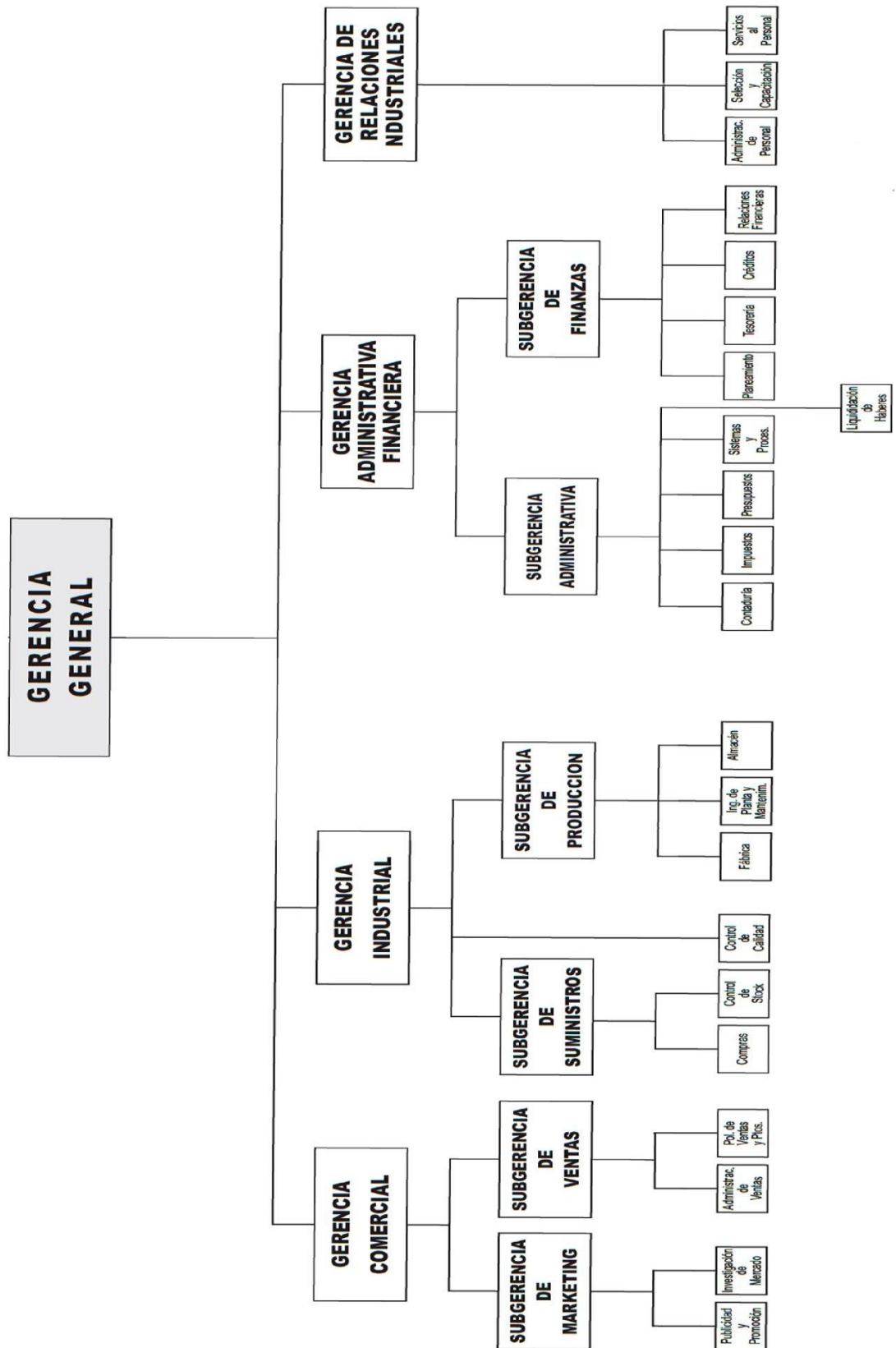
- Global: en lo que se refiere a la estructura y cursogramas de circuito de adquisición de suministros(incluyendo insumos)
- Detallado: involucra la redacción de manuales de procedimiento y manuales de funciones como así también el diseño de formularios.
- De Matrices de Actividades de control del circuito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

A- Diseño de Estructura.

Se recomienda principalmente:

- ✓ Departamentalización Funcional
- ✓ Centralización del Departamento Almacenes
- ✓ Creación de la Gerencia Administrativa Financiera
- ✓ Creación de la Gerencia de Relaciones Industriales
- ✓ Creación de la Gerencia Comercial
- ✓ Creación de la Gerencia industrial
- ✓ Creación de la Subgerencia de Suministros
- ✓ Creación del Departamento Compras de Suministros dividido en las respectivas secciones.

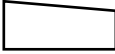
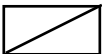
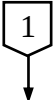
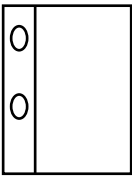
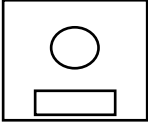
A continuación se presenta el organigrama de la estructura propuesta:



B)- Diseño de Cursograma

Con el objetivo de describir la modalidad de compra que lleva a cabo TROQUELAP S.R.L se propone el siguiente cursograma donde se desarrolla una secuencia lógica y ordenada de la operatoria mediante la siguiente simbología:

SIMBOLOGIA UTILIZADA EN CURSOGRAMAS

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

Los circuitos sugeridos serán los relacionados con la adquisición de los suministros a utilizar en el proceso productivo siendo los siguientes:

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

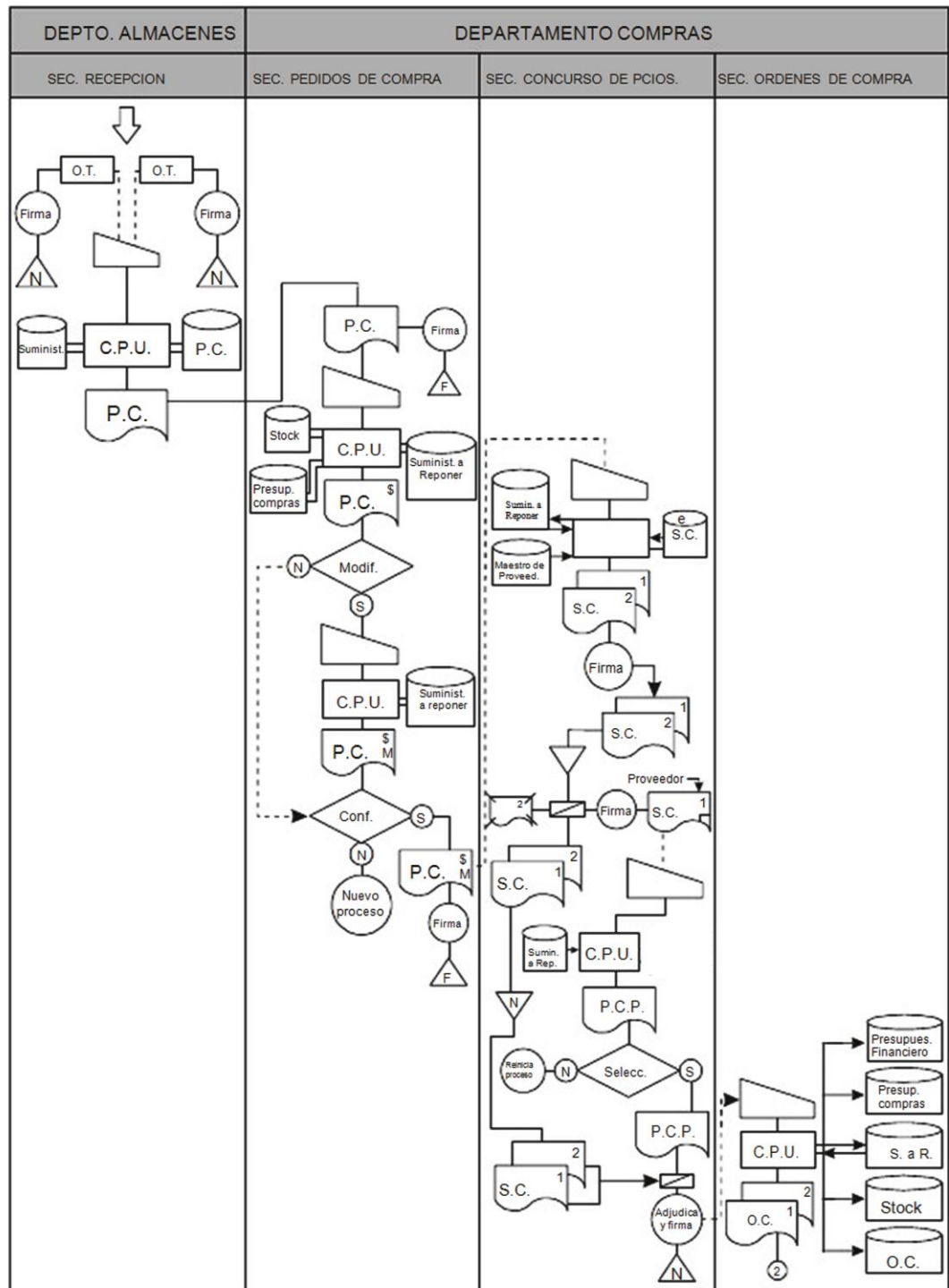
Cursograma A. 2: Circuito de Emisión del Informe de Recepción

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

Cursograma A.4: Circuito de Devolución de Compras

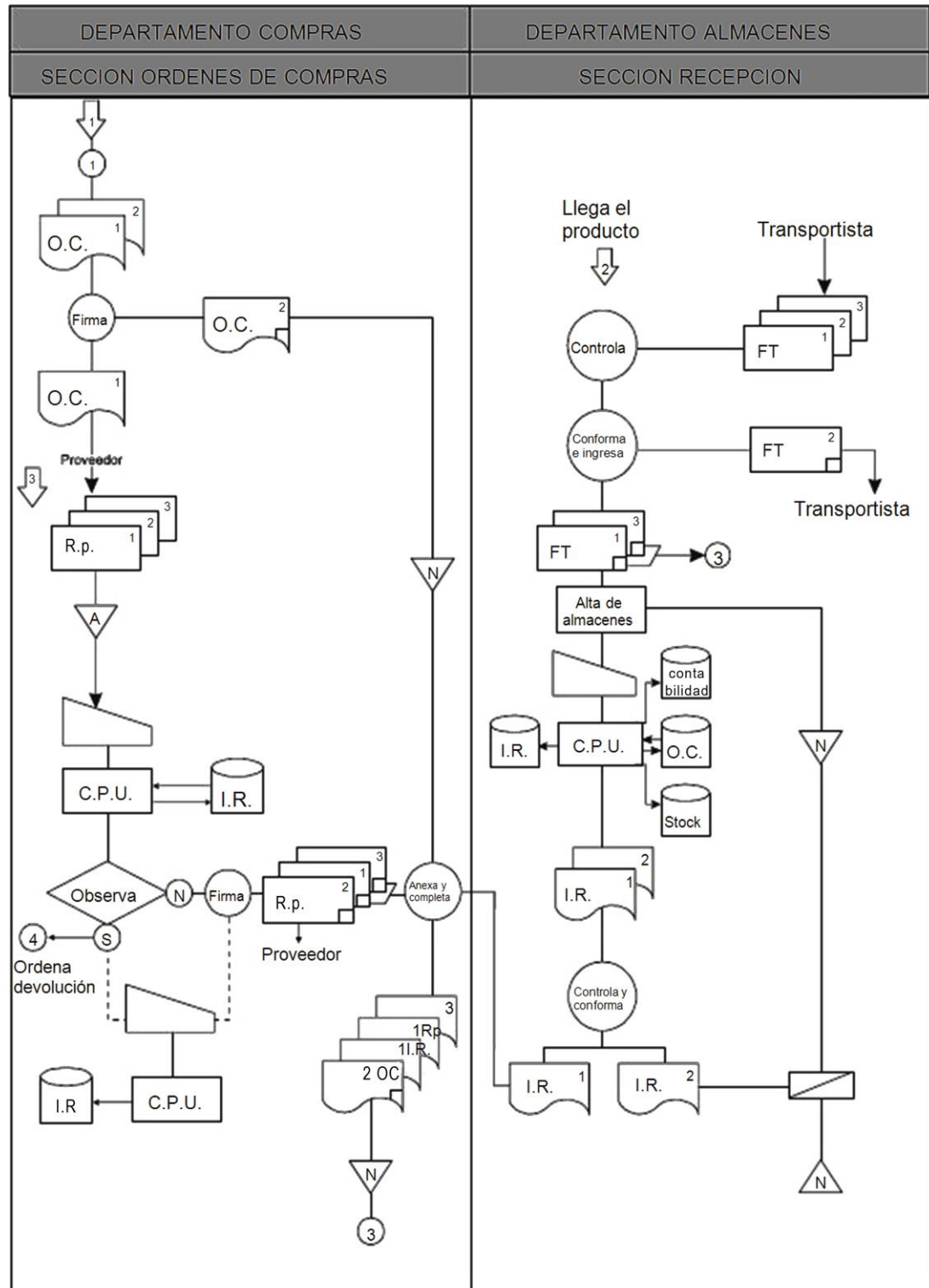
A)- OPERATORIA DE ADQUISICION DE SUMINISTROS

A.1 CURSOGRAMA Nº1: CIRCUITO DE EMISION DE LA ORDEN DE COMPRA DENTRO DE LA MODALIDAD DE COMPRA EN BASE A LAS ORDENES DE TAREAS



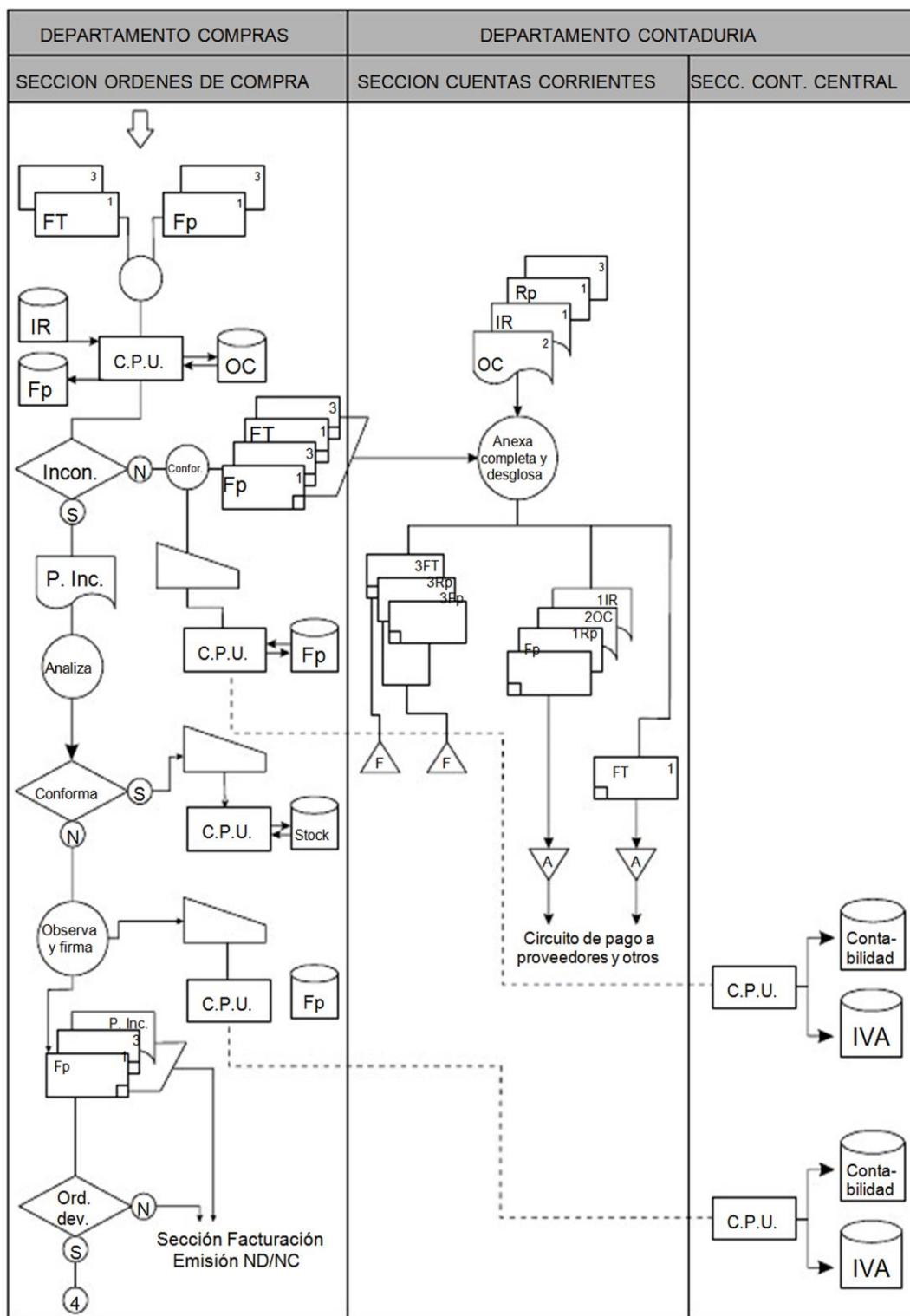
A)- OPERATORIA DE ADQUISICION DE SUMINISTROS

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



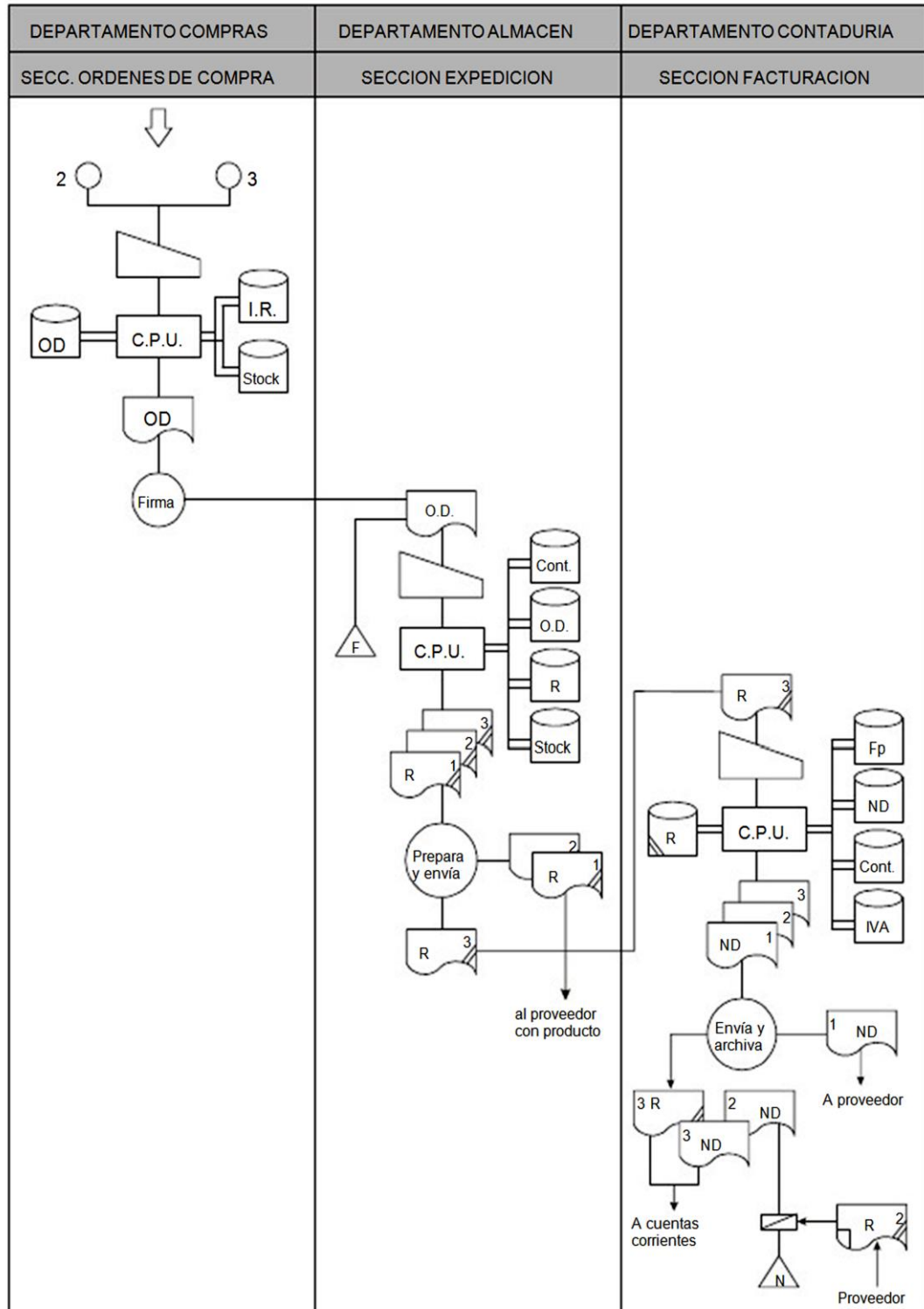
A)- OPERATORIA DE ADQUISICION DE SUMINISTROS

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



A)- OPERATORIA DE ADQUISICION DE SUMINISTROS

A.4) CURSOGRAMA N°4: CIRCUITO DE DEVOLUCION DE COMPRAS



C)- Redacción de Manual de Procedimiento

A) OPERATORIA DE ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS

A.1) Circuito de la emisión de la orden de compra en base a ordenes de tareas.

DEPARTAMENTO DE ALMACENES

Sección: Recepción

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

DEPARTAMENTO COMPRAS

Sección: Pedido de Compra

2. El jefe de sector recibe el pedido de compra, toma información de los suministros solicitados, ingresa al sistema nuevamente y verifica su stock en existencia:
 - En caso afirmativo finalizara el proceso.
 - En caso contrario se verifica la disponibilidad del presupuesto de compra y se carga al archivo de Suministros a Reponer.
3. Se procederá a evaluar si se realizaran modificaciones o no, ya sean de precio, de proveedor, de cantidad, etc.
 - 3.1 En el caso que **SI** se realice una modificación se procede a :

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

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

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

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

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

Sección: Concurso de Precios

4. Se ingresa al sistema y a partir de consultar los archivos Suministros a Reponer y Maestro de Proveedores:

- Se emite la Solicitud de Cotización (Formulario N° 2) por duplicado, momento a partir del cual se genera e archivo correspondiente.
- Se envía dicha Solicitud de Cotización vía fax o vía internet.

5. El jefe de la Sección Concurso de Precios firma las solicitudes de cotización y envía las originales a los proveedores

seleccionados, archivando en forma transitoria y numérica los duplicados.

6. Cuando regresan las Solicitudes de Cotización firmadas y completadas por los proveedores, se hace constar la fecha de recepción en los comprobantes, se firman y se cargan al sistema los datos consignados por los proveedores.
7. Una vez ingresado los datos al sistema , se emite la Planilla Comparativa de Presupuestos (Formulario N°3) a partir de la cual se seleccionara o no un proveedor :
 - Si **NO** se selecciona un proveedor, se deberá iniciar un nuevo proceso a partir del envío de las solicitudes de cotización.
 - En el caso de **SI** seleccionar un proveedor, se anexa la Planilla Comparativa de Presupuesto a las solicitudes propiamente dichas, y se procede a completar en estas el número de la planilla comparativa de presupuestos.
8. Finalmente se adjudica, se firma la planilla comparativa de presupuestos y se archiva definitivamente por orden numérico.

Sección Órdenes de Compra

9. Una vez completada la adjudicación se procede a ingresar al sistema para generar la orden de compra (formulario N°4) por duplicado, la cual se realizara a partir de los siguientes archivos:
 - Suministros a reponer: se toma la información respecto de a quien se le adjudicó cada suministro.
 - Stock: se ingresa la cantidad a comprar, afectando previamente dicho archivo, sin alterar la información de existencia de los artículos.

- Presupuesto de Compras: se actualiza con los datos de la compra para prever la futura erogación o pago.
 - Orden de Compra: se genera para contener los datos que respaldan la emisión del comprobante.
10. Una vez generada e impresa la orden de compra por duplicado, se la archiva transitoriamente y en forma numérica hasta su firma (por el jefe de sección) y envío al proveedor.
11. A partir de aquí la operatoria de adquisición de insumos continua con el circuito de emisión del informe de recepción (cursograma N°2).

A) OPERATORIA DE ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS

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

Inicio 1:

DEPARTAMENTO COMPRAS

Sección Orden de Compra

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

Inicio 2:

DEPARTAMENTO ALMACENES

Sección Recepción

1. El circuito se inicia con la llegada del transportista con los suministros y la guía del transporte. En dicho momento se procede al control de lo recibido por parte del playero quien controla que la cantidad de bultos coincida con lo que dice la guía del transporte, y luego se conforma la factura del transportista cuyo duplicado es entregado al mismo y el original y triplicado se envían al Departamento Compras, Sección

Órdenes de Compra. También confecciona manualmente el Alta de Almacenes a partir del recuento físico de los suministros recibidos.

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

Inicio 3:

DEPARTAMENTO COMPRAS

Sección Órdenes de Compra

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

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

3. De dicha comparación pueden surgir o no observaciones:

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

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

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

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

A. OPERATORIA DE ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS

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

DEPARTAMENTO COMPRAS

Sección: Órdenes de Compras

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

Suministros y las facturas del transportista en original y triplicado.

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

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

2. Del cruce de información realizado en el sistema surge la existencia de inconsistencias o no:

- 2.1 En caso de NO haber inconsistencias se procede a conformar los comprobantes y :

- 2.1.1 De los comprobantes tomo información para ingresar al sistema y cargar en el archivo Informe de Recepción el cumplimiento sin observaciones de las cantidades recibidas y facturadas y en el archivo Factura del Proveedor para tomar información y realizar simultáneamente la correspondiente registración contable y de IVA.

- 2.1.2 Remitirlos al Departamento Contaduría Sección Cuentas Corrientes donde:

- 2.1.2.1 Se anexa al Legajo de Compras que se encontraba archivado transitoriamente en forma numérica.

- 2.1.2.2 Se desglosa de la siguiente manera:

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

2.2 En caso de existir inconsistencias se procede a:

2.2.1 Emitir la Planilla de Inconsistencias

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

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

-La empresa envía una Nota de Crédito al proveedor.

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4.2 Se ingresa al sistema al archivo Factura del Proveedor donde se carga la observación y se toma información para realizar el asiento de Contabilidad e IVA correspondiente.

A. OPERATORIA DE ADQUISICIÓN DE INSUMOS

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

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Sección: Orden de compra

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

En estos se ingresa al sistema:

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

DEPARTAMENTO ALMACENES

Sección: Expedición

3. El circuito se inicia con la recepción de la Orden de Devolución autorizada por el responsable del Departamento Compras, se

toma información de la misma y se la archiva definitivamente en forma cronológica.

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

DEPARTAMENTO CONTADURÍA

Sección: Facturación

7. Con la llegada del Remito por Devolución triplicado del Departamento Almacenes se toma información y se ingresa al sistema a los siguientes archivos:
 - Remito por Devolución: para verificar los datos del comprobante y tomar información sobre la cantidad que se remitió por Devolución al Proveedor.
 - Factura del Proveedor: para verificar a que factura corresponde a la devolución y tomar información del precio según Factura del Proveedor.

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

D) Diseño de Formularios

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

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

Solicitud de Cotización: su finalidad es conocer principalmente cuáles son los precios de reposición de los productos a solicitar a los potenciales proveedores de los mismos. Este comprobante sirve como fuente de información para la Planilla Comparativa de Precios.

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

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

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

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

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

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

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

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

Dichos formularios se presentan a continuación:

TROQUELAP S.R.L de Pedro Alejandro Muñoz Libertad S/N – Tel.: (03865) 483308 4.152 Aguilares - Tucuman		PEDIDO DE COMPRAS N° 001 Fecha:	
DEPARTAMENTO:			
Código Interno	DESCRIPCION	Cantidad Requerida	
OBSERVACIONES:			
CONFECCIONA	AUTORIZA	ARCHIVA	

Libertad S/N – Tel.: (03865) 483308
4.152 Aguilares - Tucuman

□ □ □

DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA

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

CODIGO		DESCRIPCION	CANTIDAD REQUERIDA	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
Interno Nº	Del Prov.				
TOTAL \$					
Plazo de Mantenimiento de Oferta: Condiciones de Pago: Plazo de Entrega: Observaciones: <i>Jefe Sección Conc. de Precios</i> <i>Proveedor</i>					
EMITE		COTIZACIÓN RECIBIDA		P.C.P. Nº	ARCHIVO
		FECHA	FIRMA		

TRQUELAP S.R.L de Pedro Alejandro Muñoz Libertad S/N – Tel.: (03865) 483308 4152 Aguilares - Tucuman	X	ORDEN DE COMPRA N° 00001 FECHA DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA
--	----------	---

Listado de Artículos a Reponer N° 00001
Señor (es):
Domicilio:
Localidad:
Rogamos a Ud. (s) remitirnos los siguientes artículos.

CODIGO		DESCRIPCION	CANTIDAD REQUERIDA	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
Interno N°	Del Prov.				
TOTAL \$					
Condiciones de Pago:					
Lugar de Entrega:					
Fecha de Entrega:					
Enviada por:					
..... <i>Jefe de Compras</i>					
<i>EMITE</i>		<i>INFORME DE RECEPCIÓN</i>		<i>ARCHIVO</i>	
		<i>FECHA</i>	<i>N°</i>		

TROQUELAP S.R.L	X	INFORME DE RECEPCIÓN
		N° 00001 FECHA

DEPARTAMENTO DE ALMACENES	<table style="width: 100%;"><tr><td style="width: 60%;">ALTA DE ALMACENES</td><td style="width: 40%;">N° 00001</td></tr><tr><td>ORDEN DE COMPRA</td><td>N° 00001</td></tr></table>	ALTA DE ALMACENES	N° 00001	ORDEN DE COMPRA	N° 00001
ALTA DE ALMACENES	N° 00001				
ORDEN DE COMPRA	N° 00001				
<i>PROVEEDOR:</i>					
<i>MEDIO DE TRANSPORTE:</i>					

<i>CODIGO</i>		<i>CANTIDAD</i>	<i>DESCRIPCION</i>
<i>Interno N°</i>	<i>Proveedor</i>		

OBSERVACIONES:

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

TROQUELAP S.R.L	PLANILLA DE INCONSISTENCIAS				
	Nº				
Fecha: ____/____/____					
INCONSISTENCIAS					
CANTIDAD		PRECIO		CONDICIONES DE PAGO	
PRECIOS SEGÚN OC		PRECIOS SEGÚN Fp		DIFERENCIAS	
CANTIDADES SEGÚN IR		CANTIDADES SEGÚN Fp		DIFERENCIAS	
OBSERVACIONES:					
FIRMA:					

TRQUELAP S.R.L de Pedro Alejandro Muñoz Libertad S/N – Tel.: (03865) 483308 4152 Aguilares - Tucuman	X	ORDEN DE DEVOLUCION N° 00001 FECHA
--	----------	--

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

CODIGO	CANTIDAD	DETALLE
OBSERVACIONES:		
DEPARTAMENTO ALMACENES	DEPARTAMENTO COMPRAS	
EMITE	REMITO DEL PROVEEDOR	
	N°	Conformidad / Observaciones

TRQUELAP S.R.L de Pedro Alejandro Muñoz Libertad S/N – Tel.: (03865) 483308 4152 Aguilares - Tucuman		A NOTA DE DEBITO N° 0000-00000001 C.U.I.T.: 00-00000000-00 Fecha Ingresos Brutos: 0000000 FECHA INICIO ACTIVO.: / /								
Sr. (es): Domicilio: Localidad: C.U.I.T.: Condición en IVA:		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><th colspan="2" style="text-align: center;">REFERENCIAS</th></tr><tr><td style="width: 60%;">Factura</td><td style="text-align: right;">N°</td></tr><tr><td>Orden de Devolución</td><td style="text-align: right;">N°</td></tr><tr><td>Remito por Devolución</td><td style="text-align: right;">N°</td></tr></table>	REFERENCIAS		Factura	N°	Orden de Devolución	N°	Remito por Devolución	N°
REFERENCIAS										
Factura	N°									
Orden de Devolución	N°									
Remito por Devolución	N°									
Debitamos a Ud. (s) los Conceptos e Importes siguientes:										
Código	Cantidad	Detalle	Precio Unitario	Importe						
Son Pesos: Observaciones:			SUB – TOTAL IMPUESTOS SUB – TOTAL I.V.A. INSC. % I.V.A. NO INSC. % TOTAL							
DEPARTAMENTO CONTADURÍA				ARCHIVO						
EMITE		CONTROLA								
Imprenta: CAMPI – Rivadavia 641 – S.M. de Tucumán C.U.I.T. N° 20-08097632-2 Habilitación: D.R.M. 842075 Fecha Impr.: 02/04/2012 – N° 0003-0000 2001 al N° 0003 – 00004000 Cantidad 100 x 3 CAI N° 24942122772388 FECHA DE VTO. 02/04/2014										

TRQUELAP S.R.L de Pedro Alejandro Muñoz Libertad S/N – Tel.: (03865) 483308 4152 Aguilares - Tucuman		A	NOTA DE CREDITO N° 0000-00000001 C.U.I.T.: 00-00000000-00 Fecha Ingresos Brutos: 00000000 FECHA INICIO ACTIVO.: / /									
Sr. (es): Domicilio: Localidad: C.U.I.T.: Condición en IVA:		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">REFERENCIAS</td></tr><tr><td style="width: 60%;">Factura</td><td style="text-align: right;">N°</td></tr><tr><td>Orden de Devolución</td><td style="text-align: right;">N°</td></tr><tr><td>Remito por Devolución</td><td style="text-align: right;">N°</td></tr></table>			REFERENCIAS		Factura	N°	Orden de Devolución	N°	Remito por Devolución	N°
REFERENCIAS												
Factura	N°											
Orden de Devolución	N°											
Remito por Devolución	N°											
Debitamos a Ud. (s) los Conceptos e Importes siguientes:												
Código	Cantidad	Detalle	Precio Unitario									
Son Pesos: Observaciones:			SUB – TOTAL IMPUESTOS SUB – TOTAL I.V.A. INSC. % I.V.A. NO INSC. % TOTAL									
DEPARTAMENTO CONTADURÍA				ARCHIVO								
EMITE		CONTROLA										
Imprenta: CAMPI – Rivadavia 641 – S.M. de Tucumán C.U.I.T. N° 20-08097632-2 Habilidadación: D.R.M. 842075 Fecha Impr.: 02/04/2012 – N° 0003-0000 2001 al N° 0003 – 00004000 Cantidad 100 x 3 CAI N° 24942122772388 FECHA DE VTO. 02/04/2014												

TRQUELAP S.R.L de Pedro Alejandro Muñoz Libertad S/N – Tel.: (03865) 483308 4152 Aguilares - Tucuman	R	DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA	
		Nº 0001 – 0000001	
		COMPROBANTE	F E C H A
		REMITO POR DEVOLUCION	/ /
		C.U.I.T. Nº	00-00000000-0
		Ing. Brutos Nº:	000000
		Fecha Inicio Actividad:	/...../.....

Señor (es): Domicilio: Localidad: Remitiremos a Ud. (s) las siguientes mercaderías.	NOTA DE VENTA Nº
	ORDEN DE DEVOLUCIÓN Nº

CODIGO		CANTIDAD		DETALLE	
OBSERVACIONES:				Firma DE Recepci	
TRANSPORTISTA Razón Social Domicilio: C.U.I.T.: Nombre Chofer: D.N.I.: Camión: Patente Nº:					
DEPARTAMENTO CONTADURÍA		DEPARTAMENTO CONTADURIA		ARCHIVO	
EMITE	CONTROLA SALIDA	FACTURA / ND. Nº	FIRMA		
Imprenta: CAMPI – Rivadavia 641 – S.M. de Tucumán C.U.I.T. Nº 20-08097632-2 Habilitación: D.R.M. 842075 Fecha Impr.: 02/04/2012 – Nº 0003-0000 2001 al Nº 0003 – 00004000 Cantidad 100 x 3				CAI Nº 24942122772388 FECHA DE VTO. 02/04/2014	

E) Redacción de Manual de Funciones

Posición: Jefe del Departamento Compras

Misión:

- Garantizar la obtención de suministros necesarios para el funcionamiento normal de la operatoria productiva de la empresa, procurando su obtención al menor precio y mejores condiciones financieras posibles, dentro de la calidad requerida y en el período programado.
- Mantenerse informado sobre las condiciones en que se desenvuelven las fuentes de abastecimiento de la empresa.

Funciones:

- Formular objetivos, políticas y programas tendientes a lograr el mayor beneficio de la empresa en materia de abastecimiento de insumos y carga fabril.
- Mantenerse actualizado respecto a la marcha general de los negocios y al avance de la tecnología, y desarrollar nuevas fuentes de abastecimiento.
- Coordinar con los responsables de las finanzas las alternativas de financiación de las compras a su cargo.
- Verificar que se mantenga actualizado el registro de proveedores a efectos de identificar productos que puedan proveer, y el historial de cumplimientos.
- Verificar que sean efectuados los reclamos a proveedores, que correspondan como consecuencia de diferencias entre cantidades recibidas y cantidades facturadas o por diferencia de condiciones de pago.

Autoridad:

- Depende de la Subgerencia de Suministros.

- Dependen de él: El encargado de la Sección Pedidos de Compras, el encargado de la Sección Concurso de Precios y el encargado de la Sección Órdenes de Compras.

Posición: Jefe del Departamento Almacenes.

Misión:

Administrar eficientemente los movimientos de las existencias relacionados con las operaciones de recepción, depósito y expedición, garantizando información sistematizada y confiable de las existencias de Almacén.

Funciones del jefe de Almacenes:

- Intervenir en la determinación de los máximos y mínimos de existencias de acuerdo con la información que le proporciona depósito y las instrucciones que recibe de los superiores;
- Controlar las existencias físicas de los depósitos mediante recuentos periódicos y sorpresivos;
- Establecer políticas referidas a:
 - custodia de stock
 - conservación, seguridad e higiene de los locales y bienes;
 - ubicación sistemática del stock, para facilitar su localización y control.

Autoridad

- depende de la Subgerencia de Producción.
- dependen de:
 - el encargado de la Sección Recepción;
 - el encargado de la Sección Depósito;
 - el encargado de la Sección Expedición.

F) Diseño de Matrices de Actividades de Control

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

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

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

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

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

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

CONCLUSION

Finalizadas las dos primeras etapas del análisis de sistemas de Troquelap S.R.L. se llega a la conclusión de la importancia de esta herramienta al momento de detectar los puntos grises de las organizaciones con el fin de poder corregirlos ya que la reorganización administrativa busca cumplir con el principal objetivo empresarial: la maximización de las utilidades al menor costo posible.

Si bien una reorganización implica mayores costos para la empresa al momento de su implementación, la gerencia de TROQUELAP debería considerar las propuestas realizadas en el presente trabajo con el fin de concluir el análisis con la última etapa ya que la empresa está creciendo y aumentando la cantidad y el grado de complejidad sus operaciones para lo cual deberá tener normas y procedimientos por escrito, y de esta manera poder efectuar el respectivo control interno.

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

- Una fluida comunicación entre todos los niveles de la estructura de la organización y especialmente con los empleados, quienes deberán comprender el porqué de la importancia del cumplimiento de los

procedimientos diseñados como así también necesitaran adaptarse a los mismos para no entorpecer dicha implementación y;

- Una adecuada coordinación del trabajo en equipo.

Si se cumplen todas las recomendaciones previstas Troquelap S.R.L. podrá cumplir en los próximos años su proyecto de lanzar al mercado sus propios calzados.

ANEXO 1

Etapas de Relevamiento de Troquelap S.R.L.

Aguilares 06 de Agosto de 2013

TROQUELAP S.R.L.

Pedro Alejandro Muñoz

Calle Libertad s/n – Aguilares

S / D

De mi mayor consideración:

Me dirijo a usted a fin de solicitarle autorización para realizar visitas a la empresa con motivo de la realización del SEMINARIO de la carrera de C.P.N. referido a la organización administrativa de la empresa. Dichas visitas consistirán en la observación de los procedimientos administrativos y la realización de entrevistas y cuestionarios de evaluación de control interno.

Sin otro particular me despido de usted
atentamente.

Giselle Cynthia Guillo

ENTREVISTA N° 1 – FECHA 13/08/13

ENTREVISTADO: Alejandro Pedro Muñoz

TEMA: Conocimiento del Negocio

1. Definición de su negocio

Troquelap S.R.L. es una empresa que presta el servicio de troquelado y aparado de zapatillas urbanas y botines de seguridad.

Clientes: Los principales clientes son las firmas JAGUAR de Buenos Aires, Rochia Calzados y Confecat de Catamarca.

Mercado: Su único competidor en la provincia se encuentra en la ciudad de Alderetes quien lleva una ventaja sobre la empresa ya que además del aparado también realiza el bordado de los calzados que lo requieren. Mientras que la realización de moldes solo se realiza en Buenos Aires y Córdoba.

Empleados: Cuenta con 90 empleados, dos de ellos están encargados de la parte administrativa-financiera, tres jefes de producción, seis responsables de control de calidad y un jefe de almacén. Los demás operarios trabajan en turnos rotativos de ocho horas cada uno.

Establecimientos: El socio fundador es el propietario de los dos establecimientos de producción y del depósito. El primer local se dedica exclusivamente al aparado de zapatillas; en cuanto al segundo fue adquirido en abril de este año para realizar aparado de botines de seguridad. En cuanto al depósito además de almacenar materiales, insumos y productos semiacabados que luego son despachados a sus clientes, realiza el primer paso en el proceso: el corte de telas y realización de moldes mediante la máquina troqueladora. Esta máquina no se encuentra en el taller de fabricación para evitar faltantes injustificados de tela.

2. Reseña Histórica

Troquelap comenzó a funcionar en el año 2006 como una empresa unipersonal realizando solamente moldes para la fábrica ALPARGATAS S.A.

Esto era posible a través de la maquina troqueladora la cual se adquirió por medio del financiamiento de los programas del gobierno para emprendedores.

3. Descripción del Departamento Compras

La empresa no cuenta con un departamento ni personal dedicado específicamente el proceso de compras siendo las mismas realizadas por el Gerente General y socio mayoritario o por los Jefes Administrativos, según sea el monto de las mismas.

La necesidad de compras se origina cuando llegan las órdenes de tareas de los clientes y almacenes informa la necesidad de reposición de productos a los Jefes Administrativos quienes se hacen cargo de dicha operatoria en forma personal o telefónica.

EMPRESA: TROQUELAP S.R.L

REVISION EL: 30/08/2013

COMPRAS

EXAMEN DE CONTROLES	SI	NO	N/A	OBSERVACION
1- ¿Se encuentra la sección compras separadas de:				
- recepción?	X			
- Almacenes?	x			
- Contaduría?				
2- ¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades?		x		
		x		
3- ¿Existen normas escritas referidas al proceso de compras?		x		
4- ¿Se realizan las compras únicamente a base de solicitudes firmadas por funcionarios autorizados?		x		
5- ¿Se solicitan cotizaciones de precios a los proveedores?				En ocasiones
6- ¿En caso afirmativo se formulan y reciben por escrito?		x		
7- ¿Se preparan órdenes de compra?		x		
8- ¿Están ellas debidamente autorizadas?				
9-¿Están ellas pre numeradas por imprenta?				
10- ¿Se envían copia a contaduría y recepción				

EMPRESA: TROQUELAP S.R.L

REVISION EL: 30/08/2013

COMPRAS

EXAMEN DE CONTROLES	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
11- ¿Controlan los sectores aludidos la correlatividad numérica?				
12- ¿El sector recepción controla eficazmente las unidades recibidas?	x			
13- ¿En caso de insumos que deben pesarse, la balanza emite el ticket de control?		x		
14-¿Existen notas de recepción?		x		
15- ¿Están ella prenumeradas?				
16- ¿El formulario de recepción prevé la inserción de las unidades faltantes, sobrantes o con defectos?				
17- ¿Se informa mediante copia de la nota de recepción, contaduría y compras?				
18- ¿Se controla la correlatividad numérica de las notas de recepción?				
19- ¿Se controla la calidad de los insumos recibidos?	x			
20-¿Se preparan informes prenumerados de control de calidad de los insumos recibidos?		x		

EMPRESA: TROQUELAP S.R.L

REVISION EL: 30/08/2013

COMPRAS

EXAMEN DE CONTROLES	SI	NO	N/A	OBSERVACION
21-¿Se remiten copias a contaduría y compras?				
22- ¿Se controla la correlatividad de los informes de control de calidad?				
23- ¿Están las devoluciones debidamente autorizadas?		x		
24- ¿Queda constancia de la entrega de los bienes devueltos a los proveedores?		x		
25- ¿Recibe contaduría información sobre insumos devueltos?	x	x		
26- ¿Existe un formulario prenumerado que denuncie esa situación?				
27- ¿Se controla la correlatividad numérica?		x		
28- ¿Se controla la factura del proveedor con la orden de compra, nota de recepción y bel informe de control de calidad?	x			
29- ¿Se realizan cálculos y sumas en facturas?	x			
30- ¿Se control a la corrección del cargo en su caso, de IVA?				

EMPRESA: TROQUELAP S.R.L

REVISION EL: 30/08/2013

COMPRAS

EXAMEN DE CONTROLES	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
31- ¿Se llevan fichas individuales de proveedores?		x		
32-¿Están actualizadas en todo momento?				
33-¿Se concilian sus importes con resúmenes de cuentas de proveedores por personas independientes?				
34-¿Se emiten periódicamente informes relativos a insumos realizados y producción obtenida?		x		

Anexo 2

DOCUMENTOS DE LA EMPRESA

Remito de Materiales de Cortado según OT N° 32133

(Origina el pedido de compra de suministros)

Señor (es) 182 - Muñoz	X	DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA REMITO DE CORTADO N° 3945 FECHA: vie 09 ago 2013
REMITIMOS A UD.(S)		
7,1 Mts. 1100-07 – Contrafuerte Blanco 0.6 5,33 Mts. 2820-05 Jersey Blanco Con Espuma 3mm 24,5 Mts 1010-01-Lona Engomada Roja 45,7 Mts 10000-01-Lona - pegada Roja OT:32133 Artículo: 128 Color : Rojo: Numero: 27 Cantidad 120 Artículo: 128 Color : Rojo: Numero: 28 Cantidad 120 Artículo: 128 Color : Rojo: Numero: 31Cantidad 120 Artículo: 128 Color : Rojo: Numero: 32Cantidad 120 Artículo: 128 Color : Rojo: Numero: 33 Cantidad 180 Firma : _____ Preparado por: maurop		

DOCUMENTOS DE LA EMPRESA

Remito de Materiales de Aparado según OT N° 32133

(Origina el pedido de compra de suministros)

Señor (es) 182 - Muñoz	X	DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA REMITO DE APARADO N° 9863 FECHA: vie 09 ago 2013
REMITIMOS A UD.(S)		
211 Mts. 3601-66 – Espumas en tiras 10x20 1320 Uds. 3848-03 – Etiqueta de lengua Rojo Jaguar Blanco 1320 Uds. 3843-82 – Ojalera Rojo Jaguar Blanco 10665 Uds. 3300-29- Ojalillos Aluminio 750 224 Mts 3010-05- Poplin 9mm Blanco 389 Mts 3000-01- Trecilla de 13 mm Roja 112 Mts 3030-01- Trecilla de 20 mm Roja OT:32133 Artículo: 128 Color : Rojo: Numero: 27 Cantidad 120 Artículo: 128 Color : Rojo: Numero: 28 Cantidad 120 Artículo: 128 Color : Rojo: Numero: 31Cantidad 120 Artículo: 128 Color : Rojo: Numero: 32Cantidad 120 Artículo: 128 Color : Rojo: Numero: 33 Cantidad 180 Firma : _____ Preparado por: maurop		

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

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

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

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

RUSENAS, Rubén Oscar, Manual de Control Interno, 2º Edición, Ediciones Macchi, (Buenos Aires, 1998).

VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistemas de Información, 1º Edición, Editorial Osmar D. Buyatti, (Buenos Aires 2004).

b) Especial:

ALFORD, L.P., BANGS, John R., Manual de la Producción, trad.por Ortiz Teodoro R, 2º Edición, Editorial Limusa, (México, 1994).

DE BEAS, José A., Control Interno, 2º Edición, Ediciones Macchi, (Buenos Aires, 1990).

ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS, Apuntes de Clases Teóricas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2012).

SOTA, Aldo Mario, Manual de Costos, Editorial El Graduado, (Buenos Aires, 1998).

c) Otras Publicaciones

Código de Comercio de la República Argentina, Ultima Reforma Ley N° 2637, (t.o. 1889).

Consultas a bases de información, en Internet: www.mapfre.com, (09/10/13).

Revista Nueva: en Internet: www.revistanueva.com.ar, (09/10/13).

ÍNDICE ANALITICO

Prólogo.....	1
--------------	---

CAPÍTULO I

CONCEPTOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES

1.- Introducción.....	3
2.- Enfoques de estudio.....	5
3.- Estructura funcional.....	6
4.- Herramientas estructurales.....	8
5.-Sistemas administrativos.....	9
6.- Sistema de control interno.....	10
7.- Definición de objeto de estudio.....	13

CAPÍTULO II

DEPARTAMENTO COMPRAS

1.- Concepto de la función compras.....	14
2.- Funciones.....	15
3.- Tipos de compras.....	15
4.- Organización del departamento.....	17
5.- Centralización vs Descentralización.....	18
6.- Proceso de compras.....	19
7.- Calidad, precio y cantidad.....	23

8.- El Presupuesto de compras.....	26
------------------------------------	----

CAPÍTULO III

DEPARTAMENTO ALMACENES

1.- Conceptos.....	28
2.- Funciones.....	29
3.-Estructura Funcional.....	30
4.- Planeamiento del almacén.....	33
5.- La Gestión de stocks.....	35

CAPÍTULO IV

ANALISIS DEL SISTEMA DE LA EMPRESA TROQUELAP

1.- Presentación de la empresa.....	41
2.- Análisis y diagnóstico.....	44
3.- Propuestas de diseño	
Diseño de Estructura.....	48
Diseño de Cursograma.....	51
Redacción de Manual de Procedimiento.....	58
Diseño de Formularios.....	70
Redacción de Manual de Funciones.....	83
Diseño de Matrices de Actividades de Control.....	85

Conclusión.....	90
Anexo 1.....	92
Anexo 2.....	100
Índice Bibliográfico.....	103
Índice Analítico.....	105