



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE COMPRAS Y PAGOS A PROVEEDORES

Autores: Alarcón, María Verónica
Buffa Paz, Ivanna Gabriela

Director: Bravo, César Darío

2012

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

RESUMEN

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan. El control interno debe cumplir con determinados objetivos básicos, los cuales dan a las organizaciones la certeza de que sus operaciones se realizan con seguridad y correcto funcionamiento.

Cabe destacar que desde nuestro punto de vista, el control interno es la parte central del trabajo presentado, por lo cual fue importante conceptuarlo, determinar claramente los elementos que lo componen,

conocer las áreas de aplicación y el uso hacia el cual puede ser orientado su clasificación.

A los efectos de nuestra investigación resultó necesario dividir en áreas a la empresa analizada, enfocándonos al estudio del departamento de Compras y de Tesorería (específicamente el sector pagos), señalando y detallando cuáles son las funciones de dicha áreas, sus responsabilidades y tareas, como así también el sistema de autorización y procedimiento de registro para tener un control adecuado.

Finalmente, se presenta una serie de observaciones y recomendaciones donde se destaca la necesidad de que la empresa bajo estudio implemente el modelo propuesto y de este modo fortalezca el control sobre sus operatorias de compras y pagos a proveedores. Una vez que el mismo esté operando, se requiere de un monitoreo sobre una base de pruebas para ver si los controles previstos están funcionando como se planteó.

PRÓLOGO

El control se constituye en un esfuerzo sistemático aplicado a todas las áreas que conforman una organización. En este sentido, la presente investigación está orientada al diseño de un modelo de control interno para la operatoria de compras y pagos a proveedores, con el propósito de realizar un aporte constructivo para mejorar dichos procesos.

A tal efecto, se investigó una empresa del área local, dedicada a la compra venta de artículos para la construcción. En ella se desarrolló una serie de técnicas de recolección de datos, tales como: entrevistas, cuestionarios y la observación directa, que dieron un mejor conocimiento sobre: los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa referidos a la

adquisición de bienes y sus correspondientes pagos; y las responsabilidades y funciones de las personas relacionadas con dichos procesos.

Luego se procedió a realizar un análisis de los diferentes circuitos para así poder determinar las debilidades que presentan y proponer modificaciones que permitan un mejor desarrollo de los procesos.

La realización del presente trabajo nos permite manifestar que la propuesta del modelo de control interno es una alternativa viable para todos aquellos que requieran conocer la situación actual de las organizaciones y contar con información confiable, veraz y oportuna que los apoye en la toma de decisiones adecuadas para la mejora y el desarrollo de las mismas.

PARTE I

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES

Sumario: 1. Las Organizaciones; 2. Definición de Sistemas; 3. La Organización como Sistema; 4. Estructura Organizacional; 5. Sistemas Administrativos; 6. Procedimientos Administrativos; 7. Control Interno en las Organizaciones: a) El Control, b) Definición de Control Interno. c) componentes del Control Interno.

1. Las Organizaciones

Una organización se puede definir como un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

Si los fines no están claramente definidos y explicitados, la organización corre el riesgo de ver diversificada su acción, con la consecuente pérdida de eficiencia.

En función de los diversos fines que se proponen lograr, el fin de lucro es uno de los tantos que puede perseguir, y que identifica claramente a uno de los tipos especiales de organizaciones: Las Empresas.

2. Definición de Sistemas

A los efectos del desarrollo de este trabajo se definirá a los sistemas de la siguiente manera: *“Un sistema es un conjunto organizado de elementos interrelacionados que interactúan entre sí, entre sus atributos y con su ambiente conformando una totalidad, persiguiendo un fin determinado, y teniendo una actuación conjunta superior a la suma de las actuaciones individuales de sus elementos”*.¹

El concepto de “sistema” connota la idea de totalidad, de que es algo más que un mero agrupamiento de elementos: el funcionamiento del sistema siempre es mayor que la suma individual del funcionamiento de sus partes.

¹ VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Organizaciones, Procedimientos y Estructuras, Editorial Osmar D. Buyatti, (Buenos Aires, 2007), Pág. 62.

3. La Organización como Sistema

Una organización es una estructura en la que sus componentes trabajan conjuntamente para conformar un sistema, en el que mediante el grupo social se desarrollan de manera efectiva y coordinada los objetivos de la misma. Todos sus elementos están dirigidos a lograr el mismo objetivo, interactuando de forma tal que se logre una relación recíproca entre ellos.

Se pueden percibir los sistemas de dos formas: cerrados y abiertos. Los *sistemas cerrados* son aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado, que opera con un muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Los *sistemas abiertos* son aquellos que presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente, adaptándose a éste como medio para sobrevivir.

Por lo expuesto, se puede concluir que la organización es un sistema abierto ya que desarrolla una tendencia que la lleva a avanzar hacia una mayor diferenciación y complejidad, tratando de arribar a un nivel más alto de organización estructural en sus elementos. Esta mayor complejidad crea una mayor especialización y diferenciación entre sus subsistemas.

Uno de los aspectos que más caracteriza a las organizaciones es su permanente y dinámica interacción con su ambiente, ya sea con sus clientes, proveedores, competidores, organismos gubernamentales, entre otros.

Como consecuencia de esa constante interacción con su contexto, la organización desarrolla cierta capacidad adaptativa con respecto a los cambios que se producen en aquél, funcionando dentro de un estado estable o de *equilibrio dinámico*, al tiempo que prosigue en su continuo flujo de entrada, transformación y flujo de salida. La retroalimentación es, por lo tanto, fundamental para mantener al sistema dentro de ese equilibrio dinámico. Actuar en esas condiciones significa que el sistema vive

absorbiendo elementos internos y del ambiente, pero funcionando dentro de los límites fijados por su estructura.

4. Estructura Organizacional

La estructura es aquella herramienta que le permite a la organización alcanzar sus objetivos a través de una determinada disposición de recursos, que le facilitará realizar sus actividades y coordinar su funcionamiento. Es el medio por el cual se ejerce el poder, se toman decisiones y se llevan a cabo actividades de las organizaciones.

Según Mintzberg, *la estructura de la organización* puede definirse como el “conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”.² Por lo tanto, toda estructura debe incluir los siguientes elementos:

1- Especificación de las tareas a realizar en cada posición de trabajo (puesto) y agrupamiento de las tareas relacionadas en sectores o departamentos.

2- Determinación del sistema de autoridad por el cual se consolidarán los niveles jerárquicos, los procesos de toma de decisiones, las asignaciones de atribuciones, los alcances de las responsabilidades.

3- Fijación de los mecanismos instrumentales que posibiliten la coordinación vertical y horizontal de las personas entre sí, por un lado, y de las unidades o departamentos, por el otro.

² MINTZBERG, H., La Estructuración de las Organizaciones, 1º Edición, (Barcelona, 1998).

Diseñar la estructura de una organización implica la descomposición de tareas completas en trabajos individuales (juntamente con autoridad delegada para que se lleven a cabo), y su posterior reunión en sectores, departamentos o unidades de un tamaño adecuado.

Para formalizar la estructura de una organización se utiliza como herramienta el **organigrama**, que es la representación gráfica total o parcial de la organización; muestra las líneas de autoridad formal que relacionan los distintos departamentos. Se puede visualizar en ellos la división horizontal y vertical de la organización.³

5. Sistemas Administrativos

Para cumplir con sus objetivos la organización necesita contar, entre otras cosas, con productos, tecnología, mercado, capital, personas; y aún cuando estos elementos sean determinantes para el éxito de la organización, sin una función que los dirija adecuadamente, de nada sirven. Por este motivo puede definirse al sistema administrativo como *aquella función que por medio de un conjunto integrado de procedimientos que prescriben tareas y que incluyen información y decisión, hacen posible la obtención de los objetivos de la organización.*⁴

Cada organización diseña la estrategia que cree más conveniente para lograr sus propósitos y la operativiza en actividades, tareas y procesos cuyo desempeño depende del sistema administrativo; por consiguiente, éste no es ajeno ni a los objetivos ni a la estrategia de la organización sino, por el contrario, está pensado en función a ellos.

³ GILLI, Juan J., Diseño y Efectividad Organizacional, Editorial Macchi, (Año 2000).

⁴ MAGDALENA, Fernando, Sistemas Administrativos, Ediciones Macchi, (Buenos Aires, 1992).

Los sistemas administrativos deben:

1- Posibilitar la realización de tareas y actos administrativos dentro de los plazos que se consideran adecuados para su ejecución.

2- Obtener una estructura de datos resumida periódicamente, de manera de proveer a toda la organización de información que posibilite el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones.

3- Promover y alentar por medio de mecanismos adecuados (procedimientos), los objetivos últimos de la organización, los de sus integrantes y los de su ambiente.

6. Procedimientos Administrativos

Cuando en los sistemas administrativos se habla de *procedimientos* debe entenderse como tales a la secuencia de tareas que se realizan en los distintos puestos de trabajo destinados a una misma finalidad específica. Por ejemplo cuando se realiza la adquisición de bienes de cambio. El procedimiento se inicia con la llegada de un pedido específico de los bienes que se requieren para su comercialización, continúa con la emisión de una orden de compra y finalmente la recepción de mercadería por parte del departamento de almacenes; así se asegura que cada una de las diferentes transacciones rutinarias que a diario se ejecutan en una organización, se realizan siempre de la misma manera, independientemente de quien sea la persona que la realice en cada oportunidad.

Un procedimiento define qué tareas deben ser efectuadas, quiénes son los que deben ejecutarlas y cuándo deben hacerlo, atendiendo al orden secuencial en que se presentan y al momento estipulado de su realización.

En cada organización resulta posible encontrar una gran variedad de ellos, pero los más representativos y los que responden a las actividades básicas de la mayoría de las organizaciones son los que contemplan las:

- compras
- pagos
- ventas
- cobranzas

7. Control Interno en las Organizaciones

a) El Control

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas, a través del cual se evalúa el rendimiento de la empresa.

Es una labor gerencial básica ya que todos los gerentes de una organización tienen como obligación la función de controlar.

b) Definición de Control Interno

El control interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos dentro de las siguientes categorías⁵:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.

⁵ Apuntes del Informe COSO, realizado por la comisión Treadway y Coopers & Lybrand, 1997.

- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

c) Componentes del Control Interno

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, y son los siguientes⁶:

- Ambiente de control: marca las pautas de comportamiento en una organización, y tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto del control.
- Evaluación de los riesgos: consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar el logro de los objetivos y, sobre la base de dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser administrados, tanto de origen interno como externo.
- Actividades de control: consisten en las políticas, normas y procedimientos adoptados por la Dirección, que tienden a asegurar que se cumplan sus directrices y que se tomen las medidas y acciones necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Información y comunicación: resulta imprescindible para el sistema del control interno, identificar, recoger y comunicar la información relevante y necesaria, para asumir responsabilidades, ejecutar las acciones y posibilitar la evaluación. Es importante una comunicación eficaz en sentido amplio, con una circulación multidireccional de la información, o sea ascendente, descendente, y transversal.

⁶ Apuntes de las clases teóricas de Organización Contable de Empresa, Facultad de Ciencias Económicas UNT, (San Miguel de Tucumán, 2011)

- Supervisión o Monitoreo: resulta necesario evaluar y revisar permanentemente el sistema de control interno, para asegurar la calidad de su rendimiento, su eficacia y un nivel adecuado de la organización.

CAPÍTULO II

DEPARTAMENTO COMPRAS

Sumario: 1. Sector Compras; 2. Definición de Compras; 3. Objetivos; 4. Funciones; 5. Factores a Considerar en una Compra: a) Cantidad, b) Calidad, c) Precio.

1. Sector Compras

Toda empresa tiene un departamento de compras; en él recaen las responsabilidades de adquirir los insumos (materia primas, partes, herramientas, artículos de oficina y equipo) necesarios para realizar las operaciones de la organización. Sus funciones deben de ser realizadas eficientemente, ya que es en este departamento donde se invierte gran parte del dinero de una organización.

El área de Compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. La actividad desarrollada por este sector es muy importante ya que, los costos de compras tienen un efecto directo en la obtención de utilidades e inciden en el precio de venta del producto, lo que a su vez determina la posición competitiva de la empresa.

2. Definición de Compras

Podemos citar distintas definiciones:

a) La compra comprende, desde el instante en que se origina, la necesidad de realizar la incorporación, hasta que el elemento adquirido es entregado por el proveedor y registrado en la documentación contable.⁷

b) Se entiende por "Compras, aquella operación que se propone suministrar, en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de la empresa, los materiales (materias primas, productos terminados, accesorios, bienes de consumo, máquinas,

⁷ KLEIN, Miguel J. La Función de Compras, Ediciones Macchi, (Bs. As., 1994), Pág. 17.

servicios, etc.) que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la empresa ha definido.⁸

c) La función de compras consiste en la adquisición de los recursos materiales necesarios para el funcionamiento de una organización, bajo las mejores condiciones de contratación.⁹

d) Desde el punto de vista de la organización científica, las compras constituyen una actividad altamente especializada, que debe ser realizada de un modo racional, con el objeto de conseguir: “la calidad justa, la cantidad justa, al precio justo y con la entrega al tiempo justo”.

De todas estas definiciones se puede concluir que comprar es una operación que se realiza para satisfacer una necesidad, mediante la cual se provee a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento. Por lo tanto, son “factores” determinantes para realizar la adquisición de bienes: la actividad habitual desarrollada por la empresa, la importancia de la empresa dentro del contexto de mercado (poder de compra), el tipo de artículos a adquirir, la significatividad de la compra, la ubicación geográfica del proveedor, las características del vendedor, etc.

3. Objetivos

Los objetivos de las compras son:

1. Obtener bienes en la cantidad y calidad necesarias.

⁸ CALIMERI, Michel, Las Compras, trad. Doménech, J. Calm, 2ª Edición, (Barcelona, 1960). Pág. 1.

⁹ PUNGITORE, José L., Sistemas Administrativos y Control Interno, Editorial Club de Estudio SRL, (Bs. As., 1994) Pág. 25.

2. Minimizar el costo de adquisición, adquiriendo los productos al proveedor que ofrezca el mínimo costo.
3. Garantizar el mejor servicio posible y pronta entrega por parte del proveedor.
4. Contar y proveer más de una fuente de aprovisionamiento satisfactoria.
5. Mantener con los proveedores una relación acorde a las políticas de la empresa.
6. Estudiar constantemente el mercado para estar atento a nuevos productos, nuevas fuentes de suministro, tendencias contractuales, etc.

4. Funciones

Se distinguen las siguientes funciones específicas¹⁰:

- Localizar y seleccionar los mejores proveedores.
- Procurar obtener los servicios y bienes necesarios para la empresa.
- Solicitar cotizaciones de precios, condiciones de contratación, de entrega, etc.
- Generar los pedidos a los proveedores.
- Realizar un seguimiento de los pedidos.
- Efectuar reclamos cuando fueran necesarios.
- Dar conformidad a las facturas y al remito del proveedor.
- Investigar y procurar nuevas metodologías de compras y/o cotizaciones.
- Realizar investigaciones de mercado.

¹⁰ Apuntes de las clases teóricas de Organización Contable de Empresa. Op. Cit.

- Intervenir en la preparación de presupuestos.
- Llevar un sistema de estadísticas.
- Mantener archivos de la documentación de las compras.

5. Factores a considerar al efectuar una Compra

Los tres principales factores en la decisión de una compra son¹¹:

- 1) la cantidad
- 2) la calidad y,
- 3) el precio.

1) La **cantidad** a comprar se determina según las necesidades de producción o de comercialización y deben estar definidas en los pedidos que llegan a Compras.

Los elementos a considerar para establecer la cantidad son:

- La cantidad actual en stock y que se halla disponible.
- Velocidad de rotación, es decir el consumo de bienes en periodos determinados.
- El plazo de entrega de los materiales por parte del proveedor.
- Beneficios financieros por descuentos obtenidos ante las solicitudes de cantidades mayores.
- Análisis de otras erogaciones como ser seguros, gastos de manipuleo, impuestos, etc.
- Capacidad financiera de la empresa.

¹¹ KLEIN, Miguel J., Op. Cit., Pág. 27.

2) El departamento compras es el principal responsable de que los bienes que se obtienen sean de la más alta **calidad** y que cumplan con las especificaciones que la empresa requiere, ya que esto posiciona competitivamente a la empresa.

3) El departamento compras tiene como objetivo obtener un **precio** que se adecúe a la situación del mercado, al volumen de la compra en particular y a las condiciones de pago.

CAPÍTULO III

SECTOR PAGOS

Sumario: 1. Departamento Tesorería; 2. Sección Pagos; 3. Definición de Pagos; 4. Objetivos; 5. Funciones.

1. Departamento Tesorería

El Departamento Tesorería tiene la responsabilidad del manejo efectivo y eficiente de los recursos y necesidades monetarias de la empresa, bajo un entorno económico-financiero de cambio e incertidumbre.

“La administración de la misma consiste en su alimentación para pagar los compromisos a medida que llegan los vencimientos, y será correctamente cumplida si su control demuestra que la alimentación de la tesorería es suficiente para hacer frente sin dificultades a los diferentes y sucesivos compromisos.”¹²

Este departamento se ubica dentro de la Gerencia Administrativa; o en empresas de mayor tamaño se encuentra en la Gerencia Financiera cuando existe autonomía de la administrativa. En general su estructuración funcional sería la siguiente:

- Sección Cobranzas
- Sección Valores
- Sección Pagos
- Sección Recaudaciones

Nuestro trabajo estará enfocado al estudio de la Sección Pagos, relacionado a la operatoria de Pago a Proveedores.

¹² LOTTE Louis, La Tesorería de la Empresa, trad. Rubio Villanueva J., Editor Casanovas Francisco, pág. 23 (España 1968).

2. Sección Pagos

Este sector tiene como misión organizar y ejecutar todos los procesos de pagos necesarios para que la empresa cumpla con sus obligaciones.¹³

La actividad realizada por el mismo consiste en un conjunto de operaciones que tienden a cancelar obligaciones asumidas por la organización. El origen de estas obligaciones es diverso: sueldos y jornales del personal, compra de bienes y servicios, impuestos, etc.

Usualmente a esta operatoria de pagos, se la considera desde el momento en que se determina la efectiva obligación de pago de la organización, hasta que se verifica su pago a través de Tesorería, por medio de la entrega de valores o dinero a los acreedores y la recepción de la constancia del pago a través de un recibo emitido por el acreedor, incluyendo las debidas registraciones de todas las operaciones.

Existen diferentes formas de cancelar obligaciones, a través de: emisión de cheques, transferencias bancarias, etc.

3. Definición de Pagos

Podemos citar las siguientes definiciones:

- a) Se entiende por pago o cumplimiento de la obligación, a la exacta realización de la prestación debida al acreedor.¹⁴
- b) Es el total cumplimiento de la prestación llevado a cabo por el deudor con ánimo de extinguir el vínculo obligatorio.¹⁵

¹³ Apuntes de las clases teóricas de Organización Contable de Empresa. Op. Cit.

¹⁴ CANOVAS, Espín D., Manual de Derecho Civil Español, Pág149.

¹⁵ PEÑA Puig Federico, Compendio de Derecho Civil Español, Tomo III Obligaciones y Contratos, Pág. 312.

En el presente trabajo, se analizará la cancelación de las obligaciones contraídas por la empresa, que tienen su origen en una compra efectuada a un proveedor.

El departamento Tesorería, que custodia y maneja los recursos financieros de la organización, es quien confecciona el instrumento de pago y efectúa su cancelación.

4. Objetivos

- a) Asegurar el correcto y oportuno pago de las obligaciones contraídas con proveedores de bienes.
- b) Establecer un procedimiento para el control de pago a proveedores que permita efectuarlo en los plazos previstos.

5. Funciones

Sus principales funciones son las siguientes¹⁶:

- Organizar todos los procesos de pagos de la empresa.
- Ejecutar el seguimiento y control de las obligaciones de la empresa, cuidando las fechas de vencimiento.
- Ejecutar los pagos según las instrucciones y directivas de la Gerencia Administrativa Financiera.
- Emitir las Órdenes de Pago.

¹⁶ Apuntes de las clases teóricas de Organización Contable de Empresa. Op. Cit.

- Gestionar los pagos con proveedores, acreedores, y terceros.
- Efectuar transferencias y depósitos en bancos.
- Administrar una caja chica para pagos menores.

PARTE II

APLICACIÓN PRÁCTICA

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ANALIZADA

Sumario: 1. Descripción de la Empresa; 2. Organigrama; 3. Observaciones

1. Descripción de la Empresa

Para el desarrollo del presente trabajo se investigó una empresa individual, de carácter privado y con fines de lucro. Dicha empresa es de tipo comercial, dedicada a la compra venta de materiales para la construcción como ser ladrillos, cemento, cal, hierros, cerámicos.

Desde sus inicios, hace 5 años atrás, se ha caracterizado por un continuo crecimiento. En la actualidad cuenta con un alto volumen de ventas y una cartera de clientes que requiere el uso de sistemas computarizados y la participación de varias personas para su manejo y control.

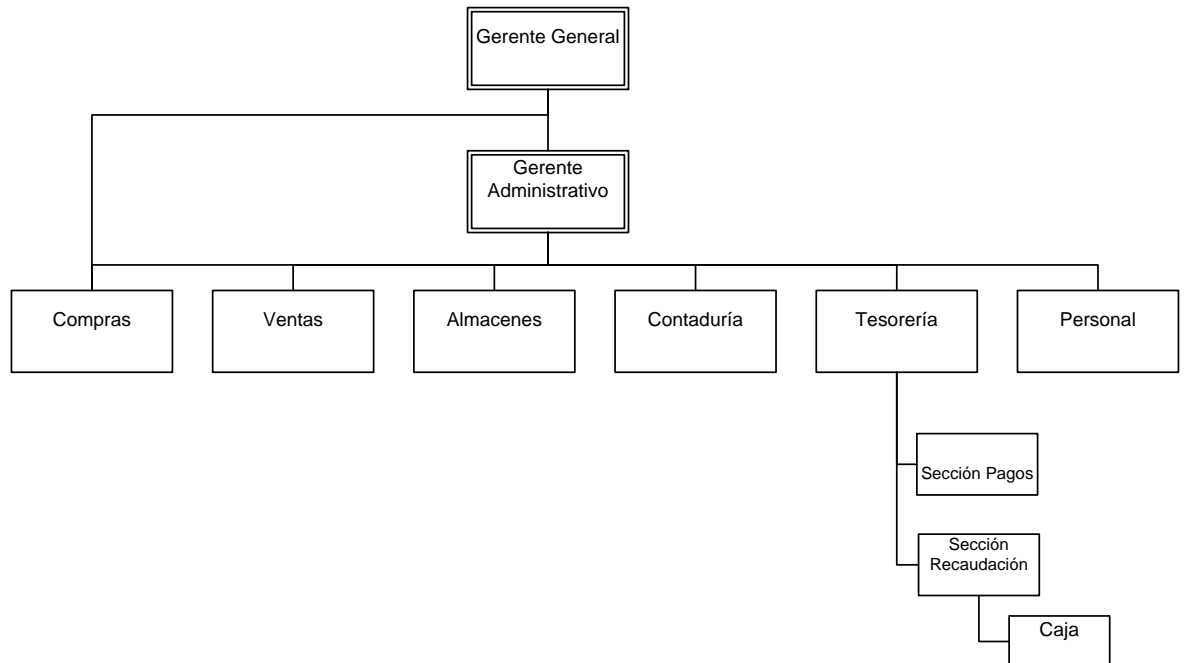
La compra de los bienes que comercializa, se efectúa a crédito, con proveedores del interior del país, principalmente Buenos Aires, debido a que estos productos no son fabricados en la provincia.

La comercialización de los productos se realiza a clientes del área local.

Durante su evolución, ha aplicado los principios básicos y elementales del proceso administrativo, tales como, la planificación, organización, dirección y control, en las distintas áreas que la constituyen; sin embargo, su aplicación no ha sido lo suficientemente profunda como para permitirles trabajar en un ambiente de operaciones adecuadamente controladas. Es decir, la empresa no ha desarrollado y formalizado de manera suficiente las medidas organizativas que le permitan tener una estructura de control interno bien definida.

2. Organigrama

La empresa bajo estudio no tiene diseñado un organigrama, pero a través de encuestas y entrevistas llevadas a cabo en la misma, se puede inferir que su organización es de la siguiente manera:



En este organigrama se muestra la estructura organizacional actual. Este tipo de estructura es lineal. El puesto del Gerente General delega la toma de decisiones al Gerente Administrativo quien posee toda la autoridad y responsabilidad de mando para la ejecución de las tareas asignadas a cada empleado.

De las áreas descritas sólo Compras y Tesorería resultan importantes para el proceso de estudio, por lo que se detallan sus subdivisiones.

3. Observaciones

La pirámide organizacional comienza con un Gerente General y un Gerente Administrativo. Luego, bajo el mando de éste último existen cinco departamentos: Ventas, Almacenes, Contaduría, Tesorería y Personal. El departamento Compras depende también del Gerente General, quien sólo en aquellas decisiones que son trascendentes para la empresa, tiene una incidencia significativa.

Entre las principales debilidades se pueden mencionar:

- Inexistencia del área comercial de la empresa. Todas las funciones son supervisadas por la Gerencia Administrativa y en algunos casos por la Gerencia General.
- Vulnerabilidad al principio de alcance de control, ya que el Gerente Administrativo tiene asignadas áreas de control excesivamente amplias, con un elevado número de subordinados inmediatos, dando como resultado pocos niveles organizacionales y un aplanamiento de la estructura. Debido a esto, en muchas ocasiones el Gerente Administrativo, con un notable exceso de trabajo, se convierte en un cuello de botella para la toma de decisiones.
- Presenta una estructura de uno sobre uno, lo que implica un esquema ineficiente, con un nivel innecesario y con una asignación inadecuada de las responsabilidades.
- La estructura no respeta el principio de unidad de mando, al estar el departamento de compras dependiendo del Gerente General, y al mismo tiempo del Gerente Administrativo.

CAPÍTULO V

PROCESO ACTUAL DE COMPRAS

Sumario: 1. Descripción del Proceso de Compras; 2. Cursograma Actual de la Operatoria de Compras; 3. Verificación de la Existencia de Controles en el Área de Compras; 4. Observaciones.

1. Descripción del Proceso de Compras

A partir del relevamiento efectuado, podemos decir que el procedimiento que lleva a cabo la empresa para la obtención de los bienes que destina a la comercialización es el siguiente:

El circuito se inicia con la emisión de un “*Listado de Rotación por Producto*” por parte del encargado de compras. Este listado, que se emite a través del sistema diseñado por la empresa para el desarrollo de sus operaciones, requiere el ingreso de los siguientes datos:

- selección del producto a adquirir
- período de aprovisionamiento, es decir, el tiempo expresado en meses para satisfacer la demanda del producto durante ese lapso.

Luego de relacionar estas variables el sistema arroja la cantidad a pedir. Este dato es analizado por el encargado de compras, quien, utilizando sus experiencias y conocimientos respecto al mercado, la demanda, y su criterio personal define la cantidad efectiva a pedir. Esto lleva a que los bienes a requerir no sean necesariamente los sugeridos por el sistema.

Con respecto a la cotización de precios, el responsable del área sostiene que: “debido a que la mayoría de los productos que comercializamos no cuentan con varios proveedores en el mercado, no se lleva a cabo una comparación explícita de precios. Sólo solicitamos precios al proveedor por medio de correo electrónico o de manera telefónica”.

Luego se procede a confeccionar de manera manual la “*Orden de Compra*” por duplicado. El original es enviado al proveedor, mientras que el segundo ejemplar queda archivado de manera transitoria en el sector.

Cuando la mercadería llega al Departamento Almacenes junto con el remito del proveedor, se procede a controlar la calidad de la mercadería recibida. En el caso de que algunas unidades presenten algún tipo de fallas, se deja constancia de ello en el remito. Luego se emite por duplicado un

“*Parte de Entrega de Materiales*” denominado “P.E.M.”, en el que consta la mercadería realmente ingresada a la empresa. Ambos comprobantes, remito y original del P.E.M., son remitidos al sector compras. El duplicado del P.E.M. queda archivado en Almacenes.

Con el duplicado de la Orden de Compra, el remito, el original del P.E.M. y la factura recibida del sector Pagos, queda constituido un “*Legajo de Compra*”. A partir del mismo, Compras procede a realizar un control respecto a las cantidades y a los precios convenidos. Este control contempla los siguientes aspectos:

-Que la mercadería recibida responda a la requerida por la empresa.

-Que el remito se encuentre conformado por Almacenes en cuanto a calidad de la mercadería la recibida.

-Que los precios facturados coincidan con los convenidos previamente con el proveedor.

-Que las condiciones de pago correspondan a las pactadas.

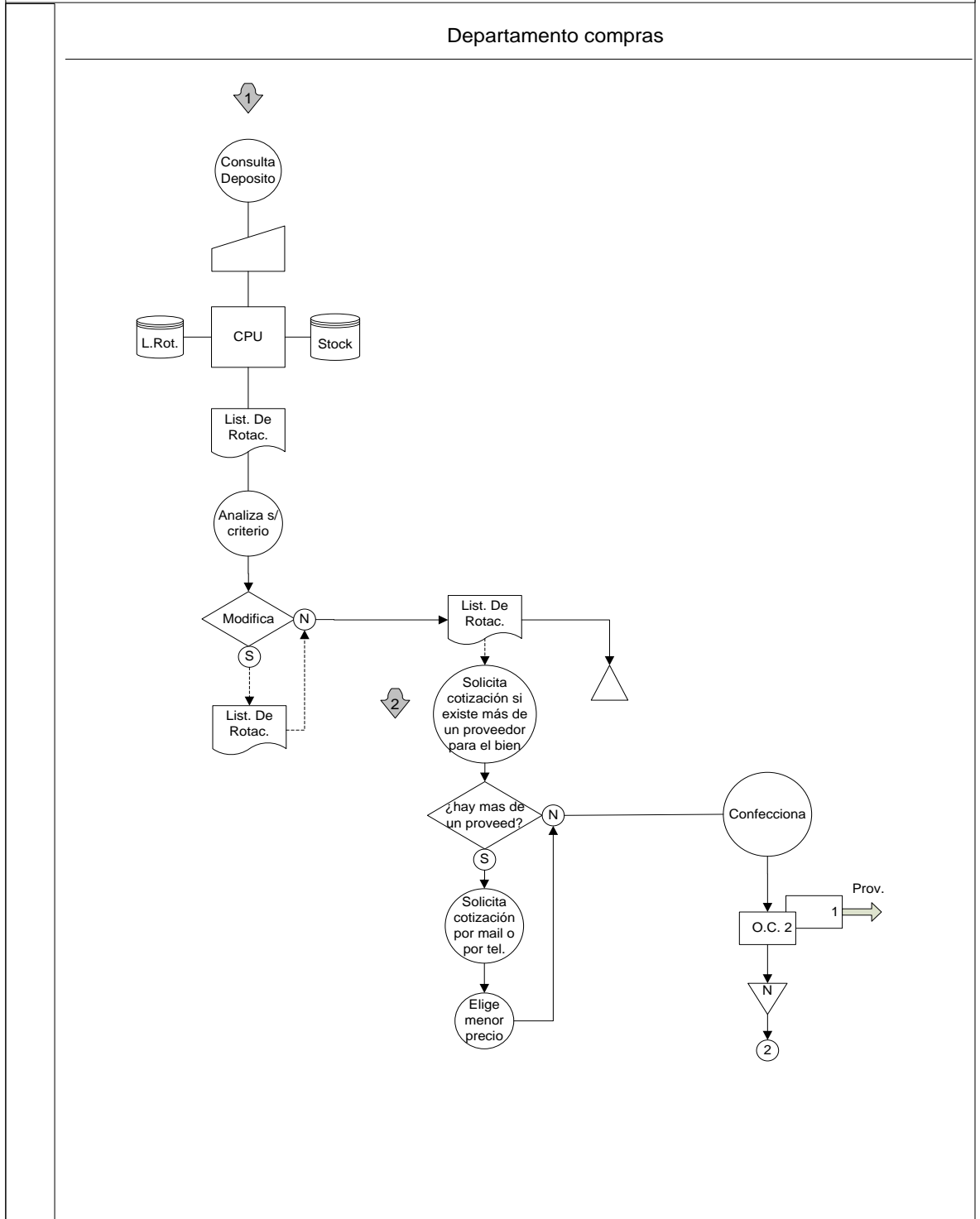
-Que los totales de impuestos estén bien calculados.

En el caso de existir inconsistencia de *cantidad* (cantidad facturada mayor a la cantidad recibida) o de precio (precio facturado mayor al pactado) se procede a emitir la “*Nota de Débito*” correspondiente por triplicado. El original es enviado al proveedor, el triplicado se archiva en el sector y la segunda copia se anexa al legajo para luego ser remitido al sector Pagos donde se realizará el procesamiento.

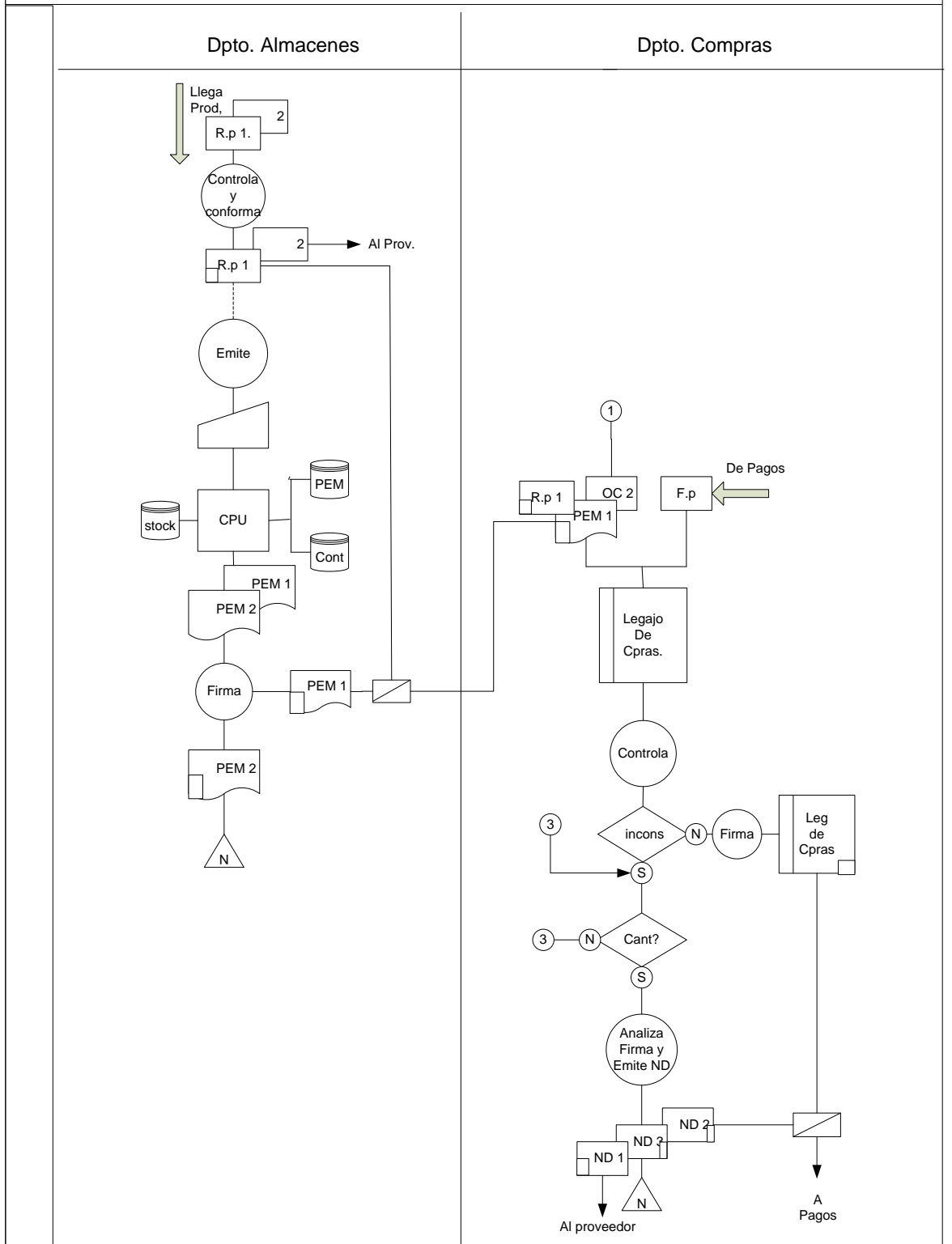
Si no se presentan observaciones, se conforma el Legajo de Compras, que es enviado al sector pagos para su procesamiento.

2. Cursograma Actual de la Operatoria de Compras

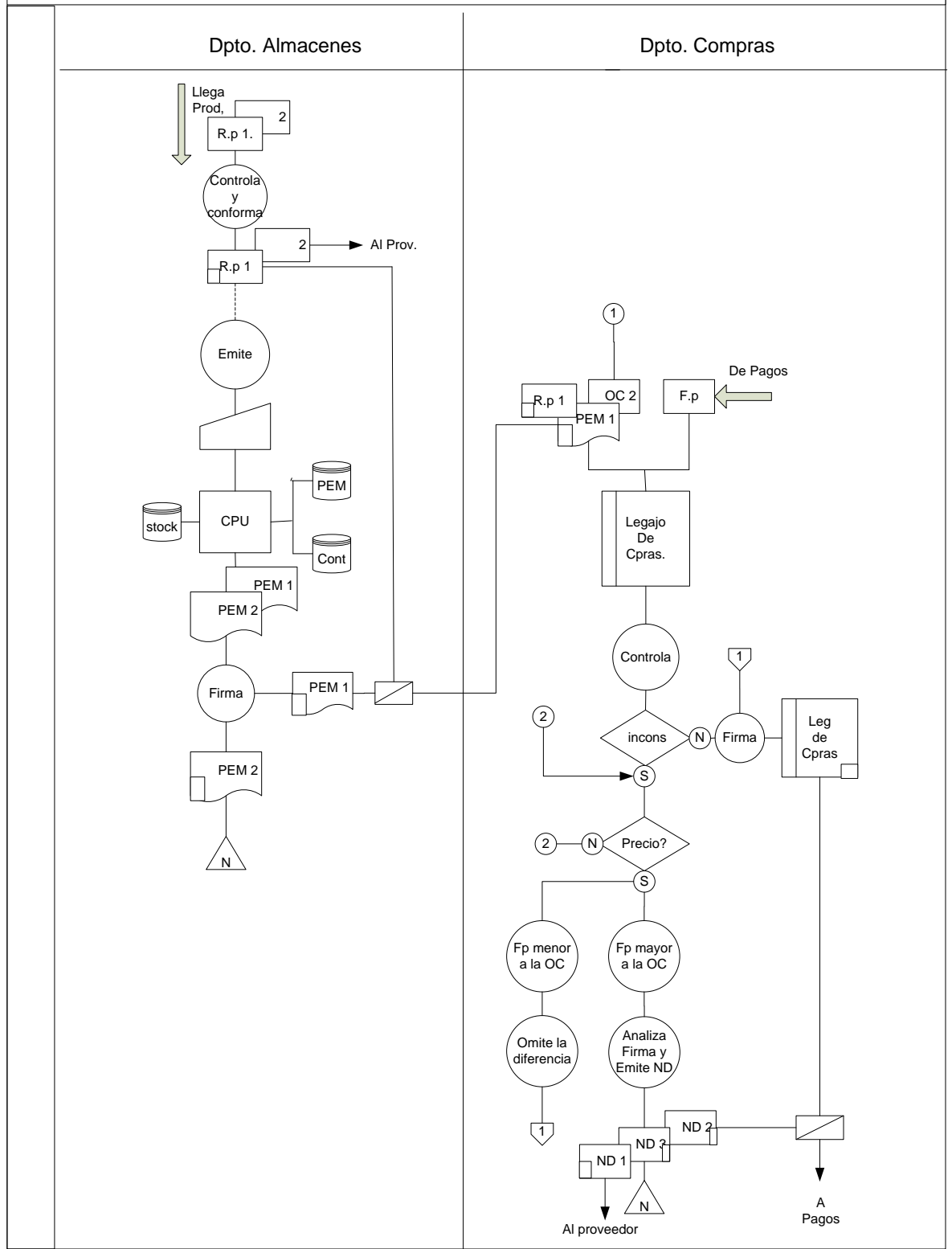
ADQUISICION DE BIENES DE CAMBIO
Cursograma N° 1: Emision de la Orden de Compra



ADQUISICION DE BIENES DE CAMBIO
Cursograma N° 2: Emisión del Parte de Entrega de Materiales (PEM) – Incon. de cantidad



ADQUISICION DE BIENES DE CAMBIO
Cursograma N° 3: Emisión del Parte de Entrega de Materiales (PEM) – Incon. de precios



3. Verificación de la Existencia de Controles en el Área de Compras

Para efectuar el estudio del control interno del departamento compras de la empresa relevada, tomamos como base de referencia los principios descritos por el Informe COSO, como así también los controles que el autor Miguel Jorge Klein cita en su libro “La función de Compras”.

Concentración de responsabilidad: Es necesario la existencia de un organigrama funcional del departamento, en donde la responsabilidad del área esté concentrada en una Gerencia Comercial. *Este principio no se cumple en la empresa analizada, ya que el personal de compras depende directamente de la Gerencia General y de la Gerencia Administrativa.*

Riesgo involucrado: en la organización al no contar con una Gerencia Comercial, se produce un “cuello de botella” ya que todas las decisiones recaen sobre el gerente administrativo (y a veces en el gerente general), produciéndose un pérdida de información y conflicto de intereses por la doble supervisión.

Elaboración del presupuesto anual de compras: es necesario realizarlo y verificar su cumplimiento. Resulta importante mantener al día el presupuesto e informar su “gasto real” y variaciones si las hay. *En la empresa relevada, el encargado de compras no realiza un estudio anticipado de las necesidades de aprovisionamiento de los bienes.*

Riesgo involucrado: al no efectuarse el presupuesto de compras, lleva a que la empresa no pueda prever las dificultades sino hasta que se inician las operaciones reales, con los consiguientes retrasos, confusiones y por ende elevados costos.

Una eficiente planificación de las compras evita la acumulación de excedentes en los inventarios y las insuficiencias en los mismos, ya que ambas condiciones pueden ser extremadamente costosas.

Segregación de funciones: se debe asignar a diferentes personas las responsabilidades de autorización, emisión de comprobantes, registración de las transacciones y almacenamiento de la mercadería. *En la empresa analizada se vulnera esta norma ya que una misma persona es la encargada de realizar el pedido de compra, cotizaciones de precios a los proveedores, emisión de la Orden de Compra y su posterior control.*

Riesgo involucrado: al realizar una misma persona el circuito completo del proceso de compras existen posibilidades de incurrir en un acto ilícito o fraude. La segregación de funciones está orientada a evitar que un individuo tenga control sobre dos o más fases de una transacción u operación, por lo que las responsabilidades de autorizar transacciones, registrarlas y mantener la custodia de activos se asignan a diferentes personas, reduciendo así las oportunidades para que una persona esté en posición de cometer y ocultar errores o fraude, en el curso normal de sus funciones.

Instrumentación de la adjudicación de compra: Toda compra debe respaldarse en una Solicitud de Cotización de Precios realizada por escrito y enviada en forma simultánea a todos los proveedores. Ello es así, ya que a los efectos de un adecuado control interno y verificación del aprovisionamiento de bienes efectuado por el departamento de compras, se puede observar si la misma, que finalmente se colocará a un determinado proveedor, se hizo considerando los precios más razonables y las condiciones más ventajosas para la empresa. Vale decir, no debe quedar librado al criterio personal del responsable del departamento la elección del proveedor al que se le asignará la compra. *Del relevamiento efectuado en la*

organización, observamos que existe una falta de formalización de la solicitud de precios a los proveedores ya que la misma se realiza telefónicamente o vía e-mail. En el caso particular de la existencia de un único proveedor, como sucede en la mayoría de los bienes que adquiere la empresa, sigue siendo necesaria la formalización de la solicitud precios.

Riesgo involucrado: la empresa al no tener definido de manera formal un detalle de los posibles proveedores especificando los precios, las condiciones de entrega y pago, etc., lleva a una “mecanización en el procedimiento de la colocación de una orden de compra a un mismo proveedor” ya que se desconocen: nuevos proveedores, aparición en el mercado de un nuevo producto que podría reemplazar al que se está comprado, análisis de las fluctuaciones en las lista precios y demás cambios que pudieran ocurrir.

Niveles de Autorización: Toda Orden de Compra debe estar firmada por el jefe del sector y aquellas que excedan las necesidades de los bienes presupuestados o incluidos en los programas de compras, deben autorizarse específicamente. *A partir de nuestra investigación verificamos que las órdenes de compra emitas no cuentan con la debida autorización por parte del responsable del sector. Respecto de las compras de grandes volúmenes, se realiza una consulta con el gerente general quien da su aprobación (verbal) o no para llevarla a cabo.*

Riesgo involucrado: las órdenes de compras al no ser susceptibles de verificación y control por parte del responsable del sector origina una falta importante al sistema de control interno ya que la autorización tiene por finalidad asegurar que sólo se lleven adelante actos y transacciones que concuerden con la misión, la estrategia, y los presupuestos de compras.

Existencia de Manuales: toda organización debe contar con un manual de procedimientos y de funciones para tener un mejor cumplimiento

de los procesos y para conocer las funciones de cada trabajador en la organización. *La empresa estudiada no cuenta con estos manuales.*

Riegos involucrados: La ausencia de los mismos lleva a que los miembros de la organización no conozcan cuáles son sus funciones, responsabilidades, límites de autoridad ni los objetivos organizacionales.

Actualización de datos: Contar con información actualizada de los artículos relacionados con la empresa, a través de revistas, periódicos, boletines, información obtenida de Internet. *En la empresa se realizan consultas periódicas para controlar los posibles avances tecnológicos sobre los productos de interés. De esta manera se mantiene actualizado el registro de proveedores, para una oportuna información sobre precios, costos y servicios, etc.*

Cumplimiento de requisitos formales: Se debe exigir que las Facturas y remitos enviados por los proveedores, contengan los requisitos de orden interno y legal correspondientes. *Esta norma si es tomada en cuenta al momento de recibir los comprobantes.*

Otros controles: resulta necesario para un adecuado control interno que los comprobantes emitidos por la empresa tengan una numeración preimpresa, correlativa y ascendente encontrándose los mismos archivados en lugares definidos y custodiados por un responsable. *Esta norma si es contemplada por la organización, ya que las Órdenes de Compras, P.E.M, y Nota de Débito son emitidas de la manera mencionada.*

4. Observaciones

1. No cuenta con una Gerencia Comercial; todas las decisiones son tomadas por el encargado del departamento bajo la supervisión del gerente administrativo. Sólo en las compras consideradas muy relevantes participa el gerente general.

2. No tiene estructurado un sistema de control interno que permita establecer con claridad, una segregación adecuada de las funciones de autorización, supervisión, registro y control.

3. Adolece de un “control por oposición de intereses”, ya que el proceso completo es llevado a cabo por una sola persona (encargado de compras).

4. No cuenta con manuales de funciones ni de procedimientos para el proceso de adquisición de bienes, por lo que los empleados aplican procedimientos de acuerdo a sus interpretaciones o conveniencia, omitiéndose por tanto pasos o puntos de control.

5. En cuanto a la administración del personal del departamento Compras, se observa que la empresa no posee una política clara de inducción, entrenamiento y evaluación.

6. No existe una formalización de las solicitudes de cotización de precios, ya que se hacen de manera telefónica o por correo electrónico y no están sujetas a autorización por parte del responsable del departamento.

7. Las órdenes de compras que emite se realizan de manera manual y además no están sujetas a autorización por un responsable superior.

8. Las facturas del proveedor, que se reciben en la empresa por medio de correo, no son remitidas directamente al departamento compras para su cotejo con la Orden de Compras y el P.E.M. correspondiente, sino que se las envía a la sección pagos para su previo registro y luego se las entrega al sector compras.

9. El responsable del sector compras, además de realizar el proceso de adquisición de los bienes, lleva a cabo un estudio de los precios que presentan los principales competidores de la empresa, para luego informarlo a la Gerencia General.

CAPÍTULO VI

PROCESO ACTUAL DE PAGOS A PROVEEDORES

Sumario: 1. Descripción del Proceso de Pagos;
2. Cursograma Actual de la Operatoria de Pagos;
3. Verificación de la Existencia de Controles en el Área de Pagos; 4. Observaciones.

1. Descripción del Proceso de Pagos

A partir del relevamiento realizado en la empresa bajo análisis, el proceso de pagos se desarrolla como se describe a continuación.

El proceso se inicia cuando el sector de Pagos (Tesorería) recibe la factura del proveedor ya sea por correo electrónico o por correo postal, procediendo a registrar, a través del sistema, dicha factura en la cuenta corriente del proveedor. Los datos ingresados son: razón social del proveedor, fecha de factura, descripción del producto, monto bruto y neto, IVA; y se coloca un sello indicando la fecha en que se registró la misma.

Luego de registrada la factura es enviada al “Sector Compras” para que éste proceda a los controles de precio y cantidad, detallados en el capítulo anterior.

Una vez realizado el cotejo correspondiente, el sector Pagos recibe el legajo integrado por: factura, remito, P.E.M., Orden de Compra y el duplicado de la Nota de Débito, si es que corresponde, ya controlados, conformados y autorizados por Compras.

El encargado de pagos teniendo en cuenta los vencimientos de las facturas y la disponibilidad de tesorería, establece las prioridades de cancelación, emite un “*Listado de Pagos*” y determina el medio de pago.

Una vez definidas las facturas a cancelar, el responsable del sector emite por medio de sistema una “*Pre - Orden de Pago*” (Pre-O.P.) por duplicado. El original se adjunta con la orden de compra, factura, el remito, y el P.E.M., integrando así un “*Legajo de Pagos*”, y el duplicado de la Pre OP se envía al sector tesorería para la emisión del cheque correspondiente.

A partir de la Pre-O.P., el tesorero procede a efectivizar el pago emitiendo el instrumento de cancelación correspondiente. Las modalidades de pagos llevadas a cabo por la empresa son las siguientes:

a) Si el pago se realiza mediante la acreditación en cuenta bancaria del proveedor, se entrega el cheque al responsable del sector pagos, para el

correspondiente depósito, recibiendo de la entidad bancaria la boleta de depósito como respaldo de dicha operación. Esta boleta de depósito junto al Legajo de Pagos es entregado a Tesorería para la emisión de la “*Orden de Pago*”. La orden de pago consiste en un comprobante mediante el cual se comunica al departamento de tesorería que prepare el pago correspondiente de la/s factura/s del proveedor. Tesorería debe indicar en la orden de pago, el número de cheque, el nombre del banco y el importe por el cual se emite.

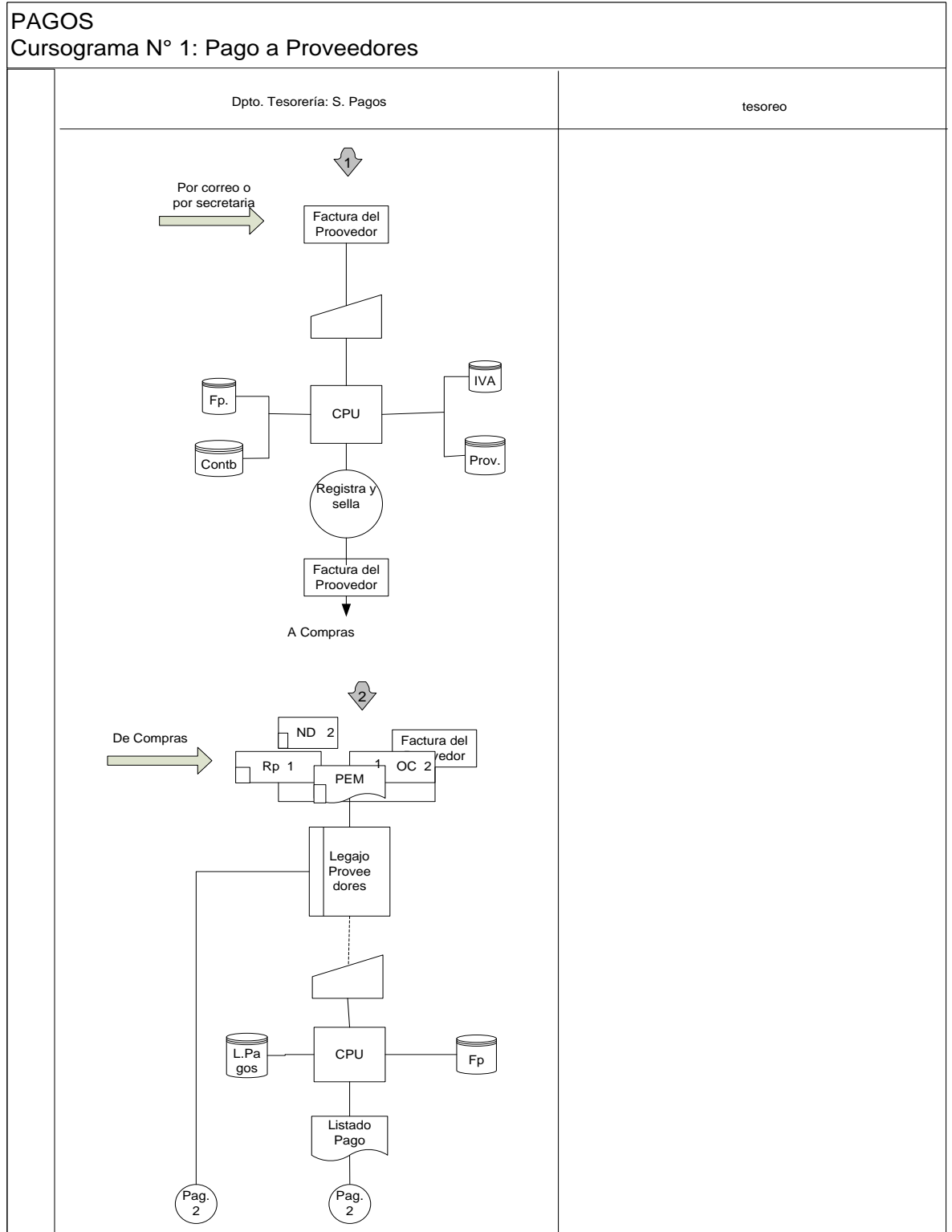
La orden de pago se realiza por duplicado a través del sistema informático; el original se adjunta al legajo de pagos, remitiéndose al sector de pagos donde se archiva por proveedor y el duplicado lo conserva tesorería.

b) Si el cheque es entregado directamente al proveedor, se procede a la emisión por duplicado de la Orden de Pago a través del sistema informático. El original es conformado por el proveedor recibiendo del mismo el comprobante que respalda la cancelación de la deuda: el Recibo; y se lo adjunta al legajo de pago. El duplicado se archiva en el sector por orden numérico.

Finalmente el sector pagos recibe de tesorería el legajo de pagos (factura, P.E.M., remito, Orden de compra, boleta de depósito, recibo, pre-orden de pago original, orden de pago original) para colocar el sello con fecha y la leyenda de “pagado”. Todo esto se envía para que el Gerente General lo revise y lo autorice.

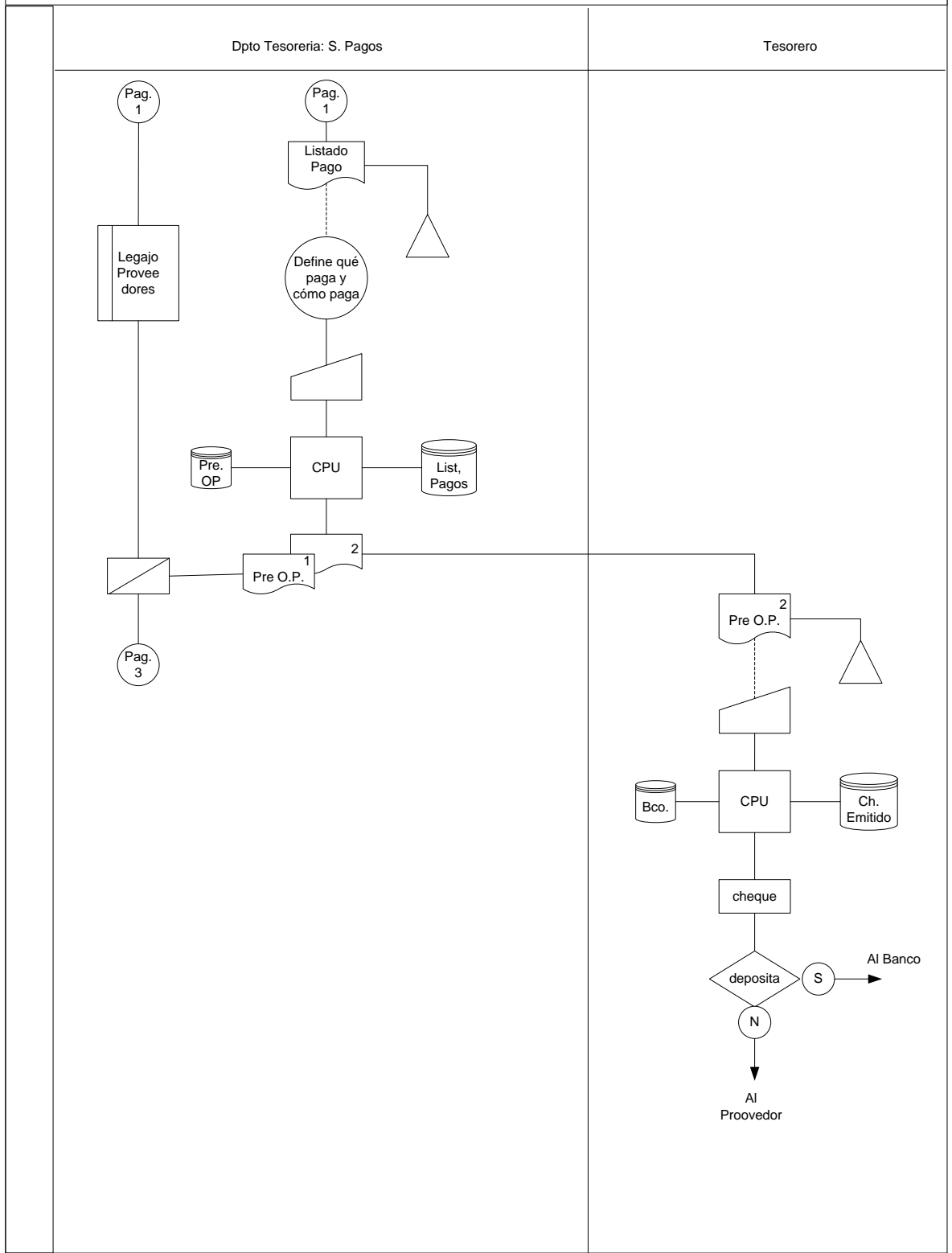
Una vez conformado por el gerente, el legajo regresa al área de pagos para su archivo de manera definitiva por proveedor.

2. Cursograma Actual de la Operatoria de Pagos



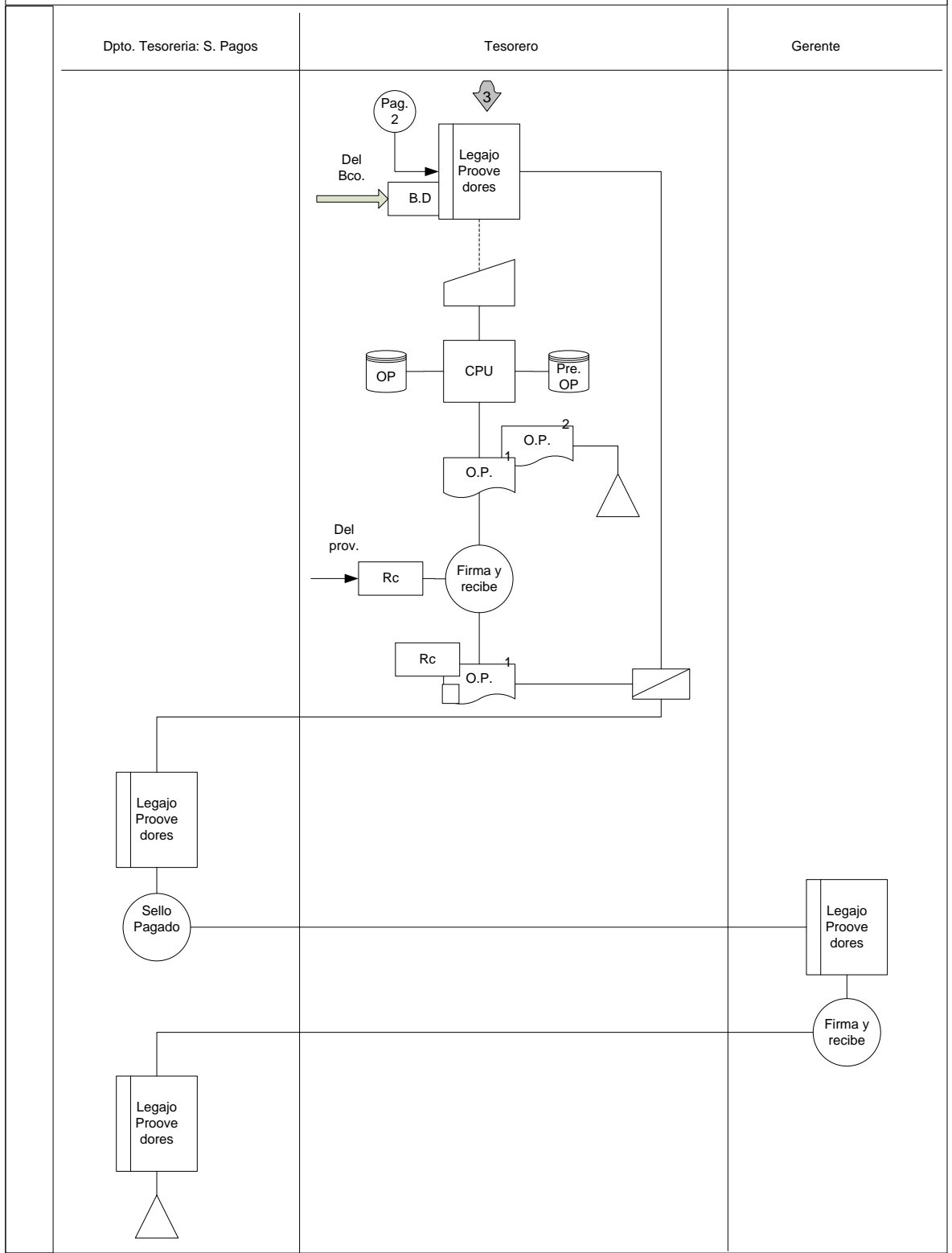
PAGOS

Cursograma N° 1: Pago a Proveedores



PAGOS

Cursograma N° 1: Pago a Proveedores



3. Verificación de la Existencia de Controles en el Área de Pagos

Para efectuar el estudio del control interno del Departamento Pagos de la empresa relevada, tomamos como base de referencia los principios descritos por el Informe COSO, el Manual de Auditoría¹⁷ y el libro “Organizaciones, Procedimientos y Estructuras”.¹⁸

- **Principios relativos a la estructura**

Concentración de la responsabilidad: la custodia y el manejo de los fondos deben estar concentrados en una sola persona generalmente el tesorero. *En la empresa analizada este principio se verifica ya que la única responsable de la administración de los fondos es el tesorero.*

Separación total de los fondos: Es recomendable que los fondos provenientes de cobranzas estén separados de los de pagos; de esta manera todas las cobranzas deben depositarse en cuenta corriente bancaria y todos los pagos deben realizarse por medio de cheques para obtener de esta manera un mayor control sobre el dinero. *La empresa obedece a dicha norma estableciendo un sector para pagos y otro para recaudaciones.*

¹⁷ LATTUCA J. Antonio, y “Otros”, Manual de Auditoría, 10ª Edición, (Buenos Aires, 2004).

¹⁸ VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Op. Cit. Pág. 306.

- **Principios relativos al procedimiento:**

Separación de funciones: esta norma establece que el sector pagos se encuentre separado de cobranzas, y contaduría. Resulta importante que se manifieste el control por oposición de intereses, comprobando que quien efectiviza el pago no es el mismo sector que realiza la registración. *En la empresa relevada, las tareas del manejo de fondos y registración son realizadas por el mismo sector, tesorería, bajo un mismo responsable por lo que esta norma de control interno no es implementada.*

Riesgo involucrado: Tener un adecuado esquema de seguridad en el manejo de los fondos no es suficiente para mitigar el riesgo de un fraude dentro de la organización, si no se segregan funciones de forma adecuada. La segregación de funciones está orientada a evitar que una misma persona tenga accesos a dos o más responsabilidades dentro del sistema, como ser registrar y realizar pagos de tal forma que pueda realizar acciones o transacciones que lleven a la consumación de un fraude.

Definición de normas y procedimientos: los procedimientos que se apliquen en la operaciones de pagos deben ser claros y precisos, estar respaldados por instrumentos escritos (normas, manual de funciones, manual de procedimientos, cursogramas), y ser de aplicación homogénea para situaciones y operaciones iguales. *La empresa no cuenta con manuales de procedimientos.*

Riesgo involucrado: La ausencia de los mismos lleva a que los miembros de la organización no conozcan cuáles son sus: funciones, responsabilidades, límites de autoridad, obligaciones, objetivos organizacionales.

Correcta captación y entrada de datos: los formularios involucrados en esta actividad deben tener numeración preimpresa,

correlativa y ascendente, estar archivados en lugares definidos y precisos, y tener un responsable de su custodia. *Esta norma si es implementada por la empresa, ya que tanto las Pre-OP como las Órdenes de Pagos, son emitidas de la manera requerida por esta norma, formando parte de un “legajo de pagos”, que es archivado por el responsable del sector pagos.*

- **Principios relativos al personal**

Debe estipularse una política de personal de manera que periódicamente se realice una rotación de todo el personal afectado al manejo de fondos. De esta manera se evita que una persona conozca a la perfección una actividad que conserve como secreto profesional, o que lo lleve a cometer un fraude. *Esta norma no es llevada a cabo en la empresa, ya que la persona encargada del manejo de los fondos es la misma desde que se inició la organización.*

Riesgo involucrado: Es importante cambiar los puestos dentro de la organización, para que “todos” los empleados puedan conocer algo del puesto del otro, así en caso de una crisis todos pueden estar listos para solucionarla. Esto permite: que las personas no se apoderen del cargo; que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas; que todos puedan adquirir nuevas habilidades y nuevos conocimientos.

- **Otros controles**

En el circuito de pagos resulta necesario que, además de los ya mencionados, se lleven a cabo los siguientes controles:

a) Autorizaciones. Todos los pagos deben ser autorizados previo examen de la documentación respaldatoria. *Esta medida, no se cumple en su totalidad, ya que si bien el gerente general controla el pago con la documentación que lo respalda, esta revisión lo realiza una vez que el pago ya se efectivizó.*

Riego involucrado: al no realizar un control por parte del gerente general de los pagos con la documentación que lo respalda previo a su efectivización, lleva a que quizás se realicen cancelaciones no acordes a la política de la empresa.

b) Medios de pago. Todos los pagos deben realizarse por medio de cheques y los mismos tienen que estar firmados al menos por dos personas, para una mayor agilidad, confiabilidad y seguridad en los pagos. *Este control si se verifica, ya que los pagos se realizan por medio de cheques que son firmados por dos responsables de la empresa, el gerente y uno de los socios.*

c) Cheques. Todos los cheques deben estar emitidos “no a la orden” del acreedor, de manera que exclusivamente puedan ser depositados en cuenta corriente de ese acreedor. *En el caso de la empresa analizada todo cheque que se emite para la cancelación de un pago es emitido con esta cláusula.*

d) Legajos de pago. Cada vez que se firma un cheque éste debe estar acompañado de la documentación respaldatoria completa y controlada. *Esta norma si se cumple ya que toda emisión de cheques, se encuentra respaldada con todos los documentos contenidos en el “Legajo de Pagos”.*

4. Observaciones

1. Inadecuado registro de comprobantes. Las facturas de los proveedores son ingresadas al sistema por sector Pago de la Tesorería, siendo esta una función de Compras.

2. Vulnerabilidad del principio de alcance de control. Si bien la empresa cuenta con una Gerencia Administrativa, ésta concentra la responsabilidad de las funciones de todas las áreas operativas de la organización.

3. Falta de niveles de autorización. La definición del medio de pago está a cargo del encargado del sector, sin contar con una autorización por parte de un nivel superior.

4. Falta de segregación de funciones. Una misma persona es la encargada de la emisión de la Orden de Pago, de efectivizar el pago y de su registración.

5. Falta de informatización del sector. Esto obliga a un gran movimiento de comprobantes desde un sector a otro.

6. Ausencia de rotación del personal. Una sola persona es la encargada de la actividad de pagos, sin posibilidad de que otros miembros del equipo puedan mostrar sus capacidades, habilidades, etc.

7. Falta de controles oportunos. Una vez efectivizado el pago, recién se somete el legajo de pagos para la debida autorización y control por parte del Gerente General.

CAPÍTULO VII

DIAGNÓSTICO

Diagnóstico

Mediante la aplicación de una serie de procedimientos de recolección y análisis de datos, se obtuvo una gran cantidad de información acerca de las actividades, tareas y responsabilidades relacionadas con los procesos de adquisición de bienes y pago a proveedores.

Del análisis se determinó, a pesar de la existencia de controles básicos y el deseo de la gerencia en trabajar en un ambiente controlado, la presencia de debilidades relacionadas con: la segregación y asignación de funciones y responsabilidades; el diseño y aplicación de los procedimientos administrativos; inexistencia de normas que regulen dichas funciones y procedimientos; limitaciones en el desarrollo del sistema informático; etc.

Esta situación, somete a la empresa a una serie de riesgos, tales como: facilitar al personal para que realice las tareas de acuerdo a sus propias interpretaciones o conveniencias, por lo que puede ocasionar ineficiencias en las mismas, incrementando la posibilidad de errores o irregularidades en la ejecución de los procesos.

En consecuencia, resulta necesario reestructurar la empresa, en particular, los sectores de compras y pagos. Asimismo, rediseñar los procedimientos de compras y pagos a proveedores con el fin de establecer un sistema de control interno que promueva la eficiencia en las operaciones. Esto redundará en facilitar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa. De esta manera, el sistema de control interno se convertirá en un elemento de apoyo a la empresa para lograr una ventaja competitiva con respecto a otras empresas del mismo ramo y contribuirá al crecimiento en el cada vez más exigente mercado de los materiales para la construcción.

CAPÍTULO VIII

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y REINGENIERÍA DE PROCESOS

Sumario: 1. Respecto a la Estructura; 2. Respecto al Departamento Compras; 3. Respecto al Sector Pago a Proveedores; 4. Organigrama Propuesto; 5. Cursogramas Propuestos. 6. Manuales de Organización y Procedimientos.

1. Respecto a la Estructura

El diseño de un adecuado control interno no sólo implica tener un dominio sobre la operatoria sino también un conocimiento profundo en el medio específico en el cual se va a aplicar. Es importante destacar, que el sistema de control interno provee una garantía razonable y no absoluta en el logro de los objetivos y metas constituyendo uno de los componentes básicos de la actividad gerencial.

Para que un sistema de control interno funcione con eficiencia se recomiendan las siguientes propuestas:

- Diseñar una adecuada estructura organizacional incorporando en la misma una gerencia comercial, distinta a la gerencia administrativa ya existente, que tendrá a su cargo los departamentos Compras, Almacenes y Ventas. De esta manera se logra una mejor división y supervisión de las tareas en cada una de las áreas.
- Elaborar manuales de funciones y procedimientos tanto para el área de compras como de pagos, en los cuales se establezcan claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, debiendo ser accesibles al personal, para que todos tengan conocimiento de los mismos. Además, en caso de ser necesaria la modificación de un determinado proceso, se deben realizar las actualizaciones pertinentes, con la debida autorización del responsable de cada sector.
- Contar con programas de entrenamiento, motivación, participación y remuneración apropiada del personal, creando en ellos

una cultura empresarial encaminada a evitar operaciones fraudulentas.

A continuación, proponemos una reestructuración del control interno en los procesos de compras y pagos, detallando los siguientes aspectos específicos que ayudarán a mejorar la eficiencia de los circuitos operativos.

2. Respecto al Departamento Compras

1. Resulta necesario realizar una planificación de las compras ya que ayudará a conseguir los objetivos estratégicos de la organización, precios más competitivos, efectuar compras oportunas evitando la acumulación de inventarios y la insuficiencia de los mismos.

2. Establecer una correcta segregación de funciones y responsabilidades teniendo en cuenta el siguiente principio: quien realiza el pedido de compras no puede ser la misma persona que cotiza los precios a los proveedores, ni emite la orden de compra. Esto es necesario, para reducir las oportunidades de error o irregularidades en el proceso.

3. Se debe formalizar la Solicitud de Cotización de Precios, enviando la misma en forma simultánea a diferentes proveedores, para luego poder cotejarlas y analizar: precios, formas de pago, calidad del producto, condiciones de entrega, etc.

4. Es necesario que las Órdenes de Compra se sometan a la revisión y autorización del Gerente Comercial.

5. Las facturas de los proveedores deberán recibirse directamente en este sector (Compras) para su correspondiente control con el remito, P.E.M. y Orden de Compra; determinando así las desviaciones correspondientes en el caso de existir.

6. Si se presentan diferencias en los precios, siendo el precio facturado por el proveedor menor al precio pactado en la Orden de Compra, se debería informar al mismo por cuestiones de ética y buenas prácticas comerciales.

7. Se recomienda una modificación del sistema que actualmente se emplea, para que las Órdenes de Compra y las Notas de Débito sean emitidas por medio de soporte informático, para un rápido procesamiento y control de los mismos.

3. Respecto al Sector Pagos a Proveedores

1. La definición de los medios de pagos que se utilizarán para cancelar las deudas con los proveedores deberán ser analizados y autorizados por un responsable superior: el Gerente Administrativo.

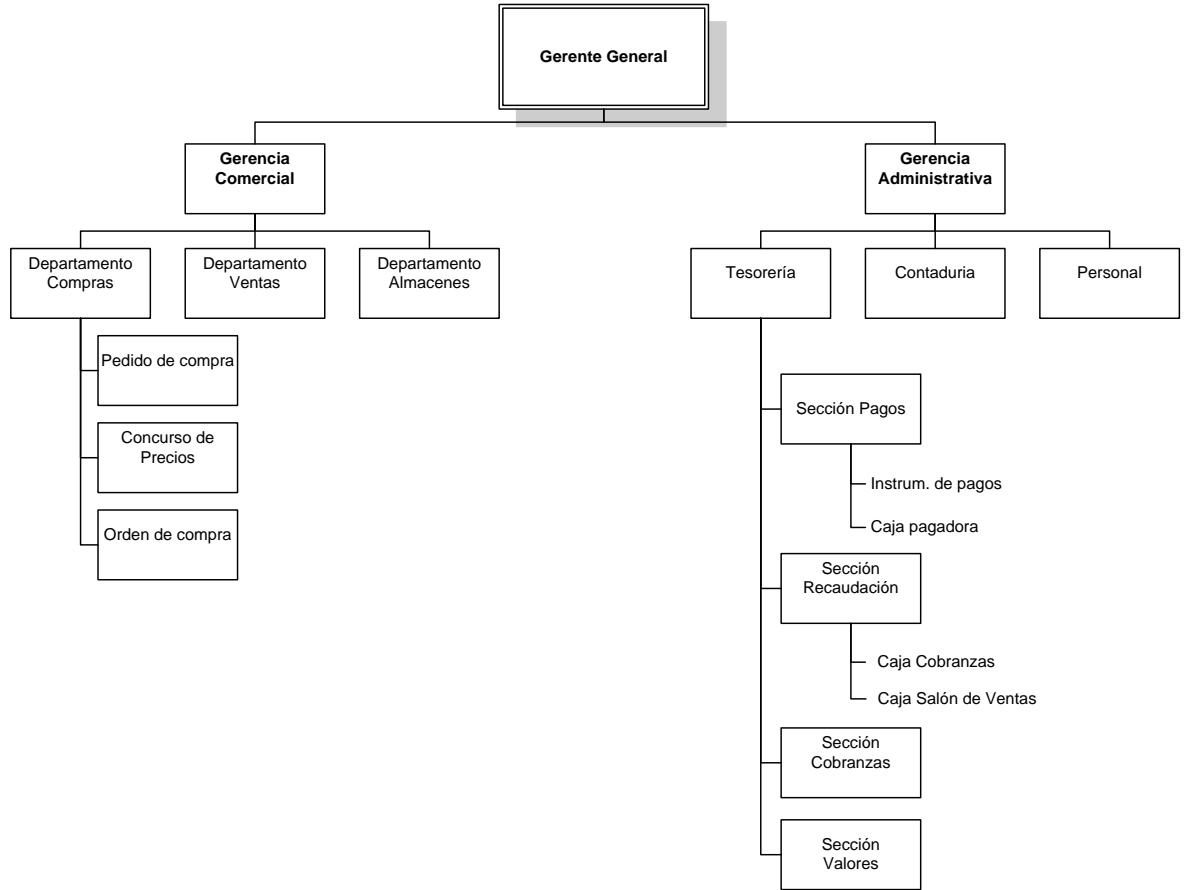
2. Establecer una correcta segregación de funciones, teniendo en cuenta el siguiente principio: la persona que efectiviza el pago a proveedores, no podrá ser la misma que emite la Orden de Pago ni registre.

3. Se deberán enviar a Contaduría los comprobantes que respaldan los pagos efectuados a los proveedores (Orden de Compra, Remito del Proveedor, Factura del Proveedor, P.E.M. y Orden de Pago) para su correspondiente control.

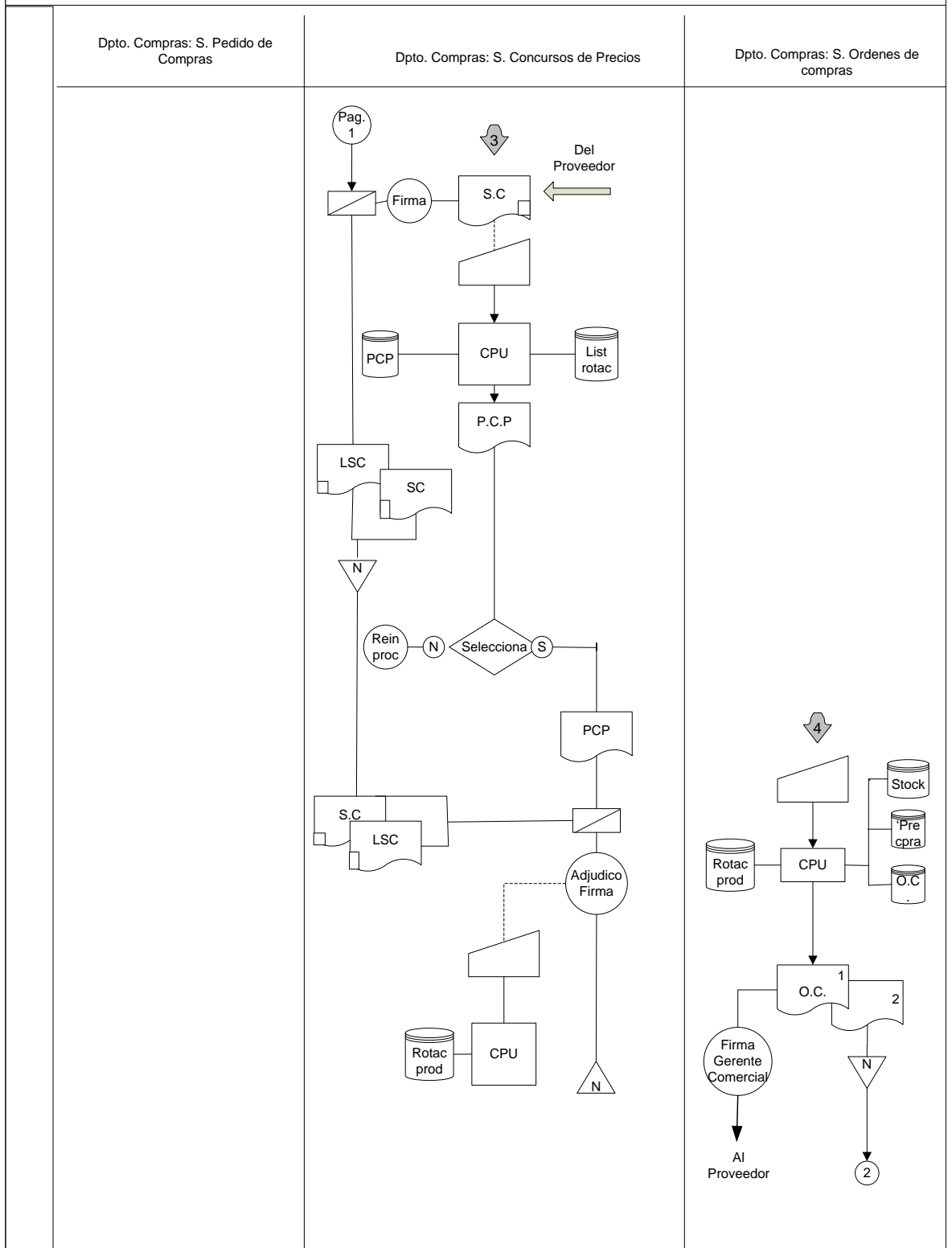
4. A partir del cursograma propuesto, evitamos el movimiento innecesario de los comprobantes de un sector a otro, con esto se logrará un ahorro de tiempo y se disminuye el riesgo de pérdida de los documentos.

5. Es necesario promover una adecuada rotación de personal, con el objeto de evitar que una misma persona conozca todo el proceso respecto al manejo de fondos, impidiendo de esta manera la realización de maniobras fraudulentas.

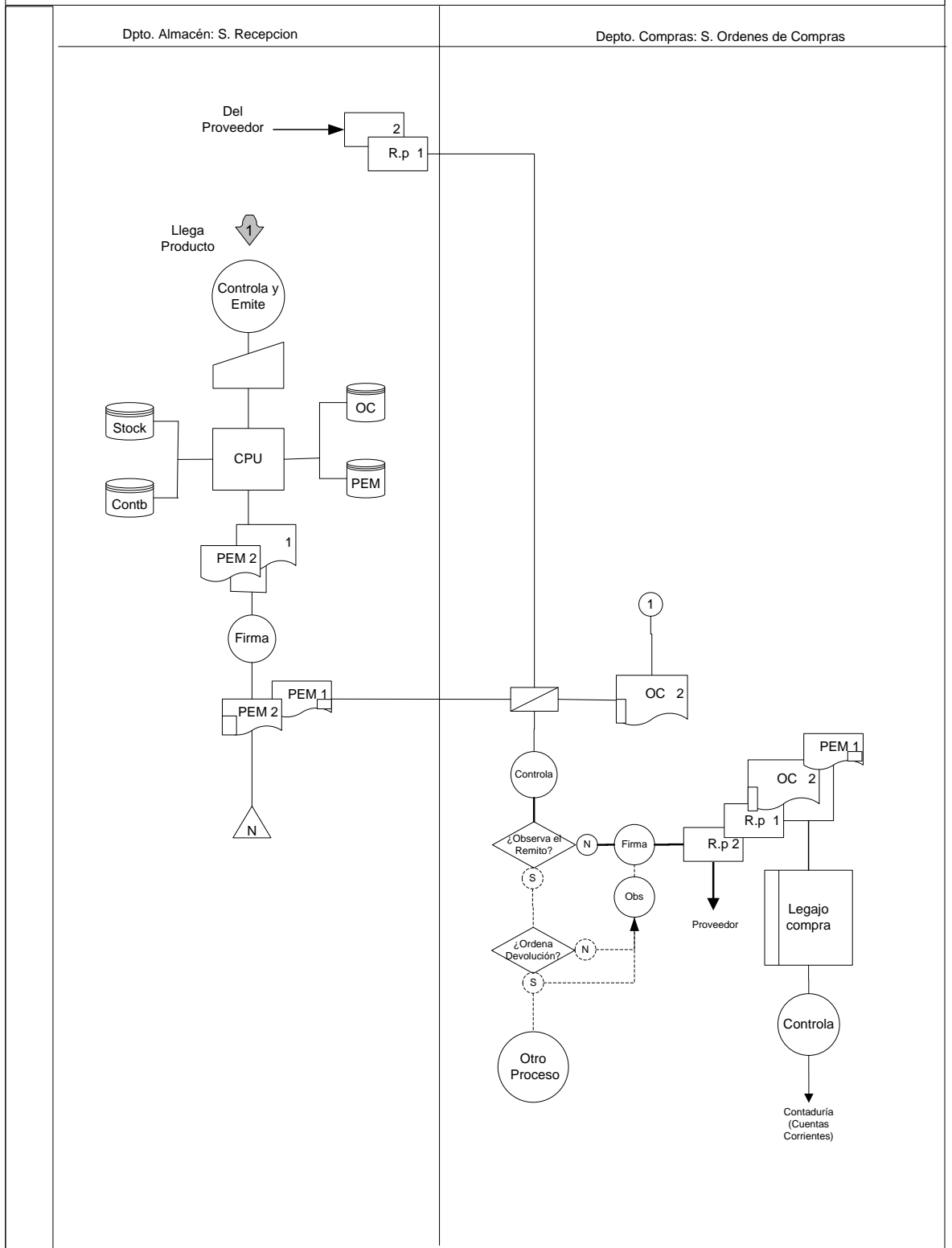
4. Organigrama propuesto



ADQUISICION DE BIENES DE CAMBIO Cursograma N° 1: Emisión de la Orden de Compra

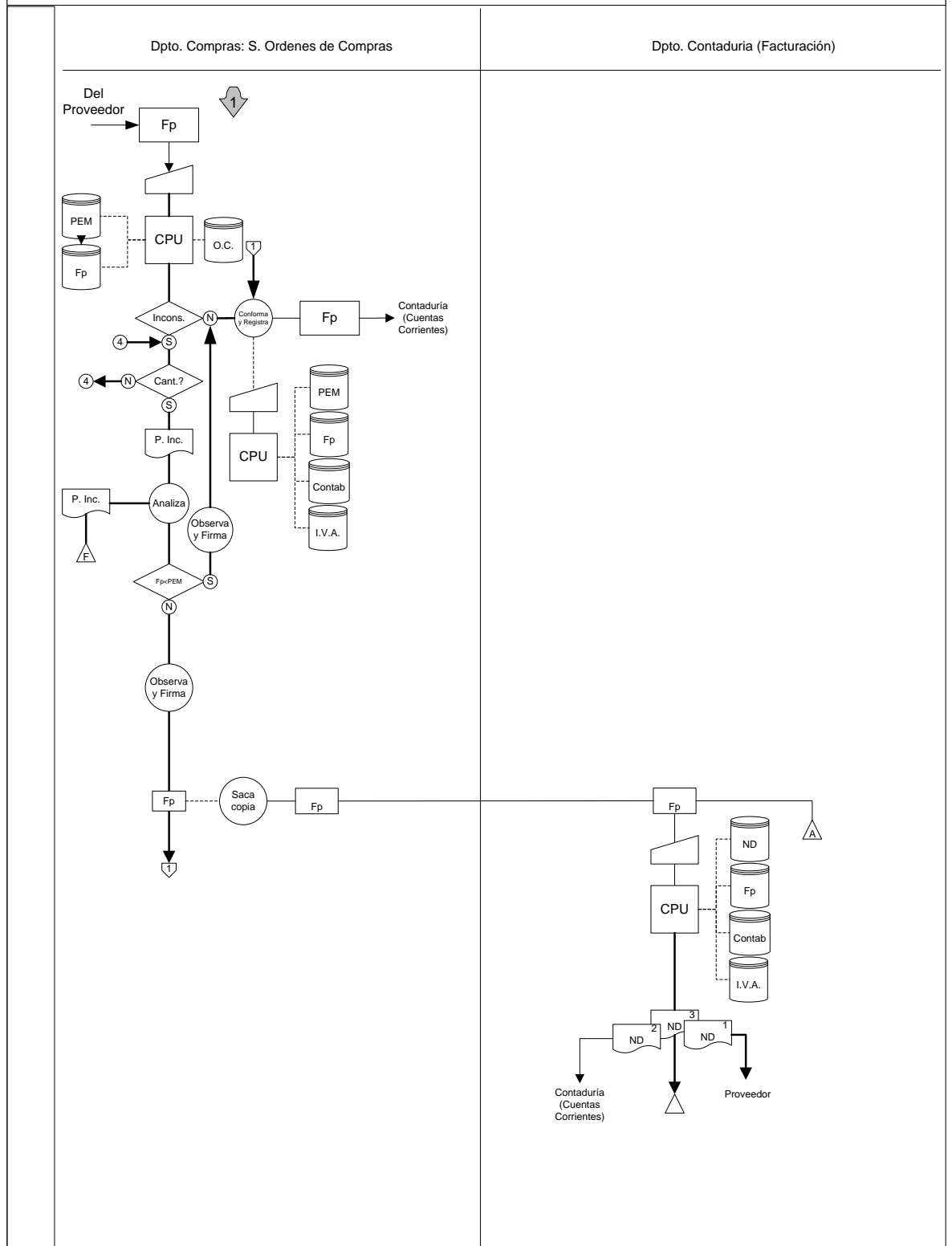


ADQUISICION DE BIENES DE CAMBIO Cursograma N° 2: Emisión del Parte de Entrega de Materiales (PEM)



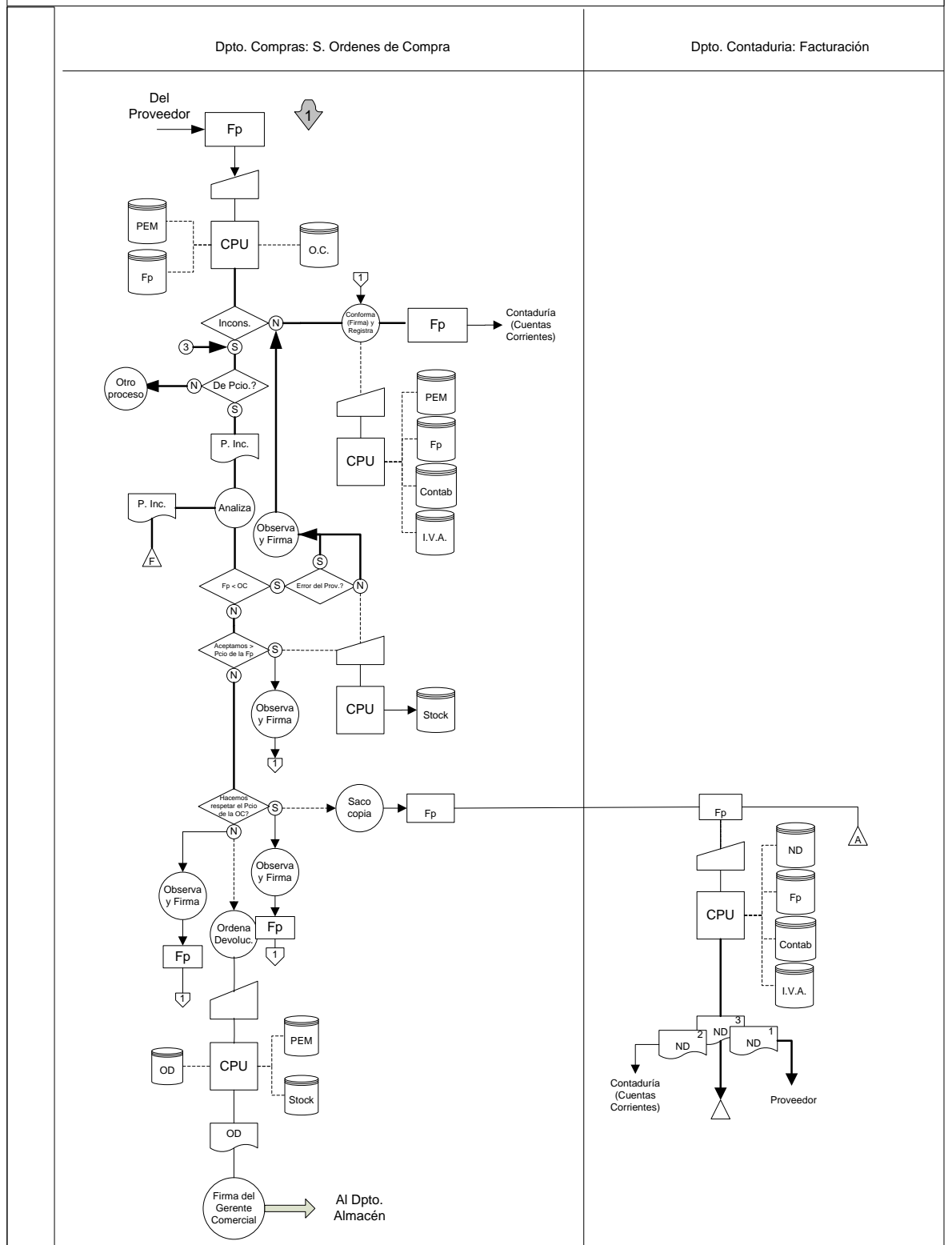
ADQUISICION DE BIENES DE CAMBIO

Cursograma N° 3: Conformidad de la Factura del Proveedor – Inconsistencia de cantidad



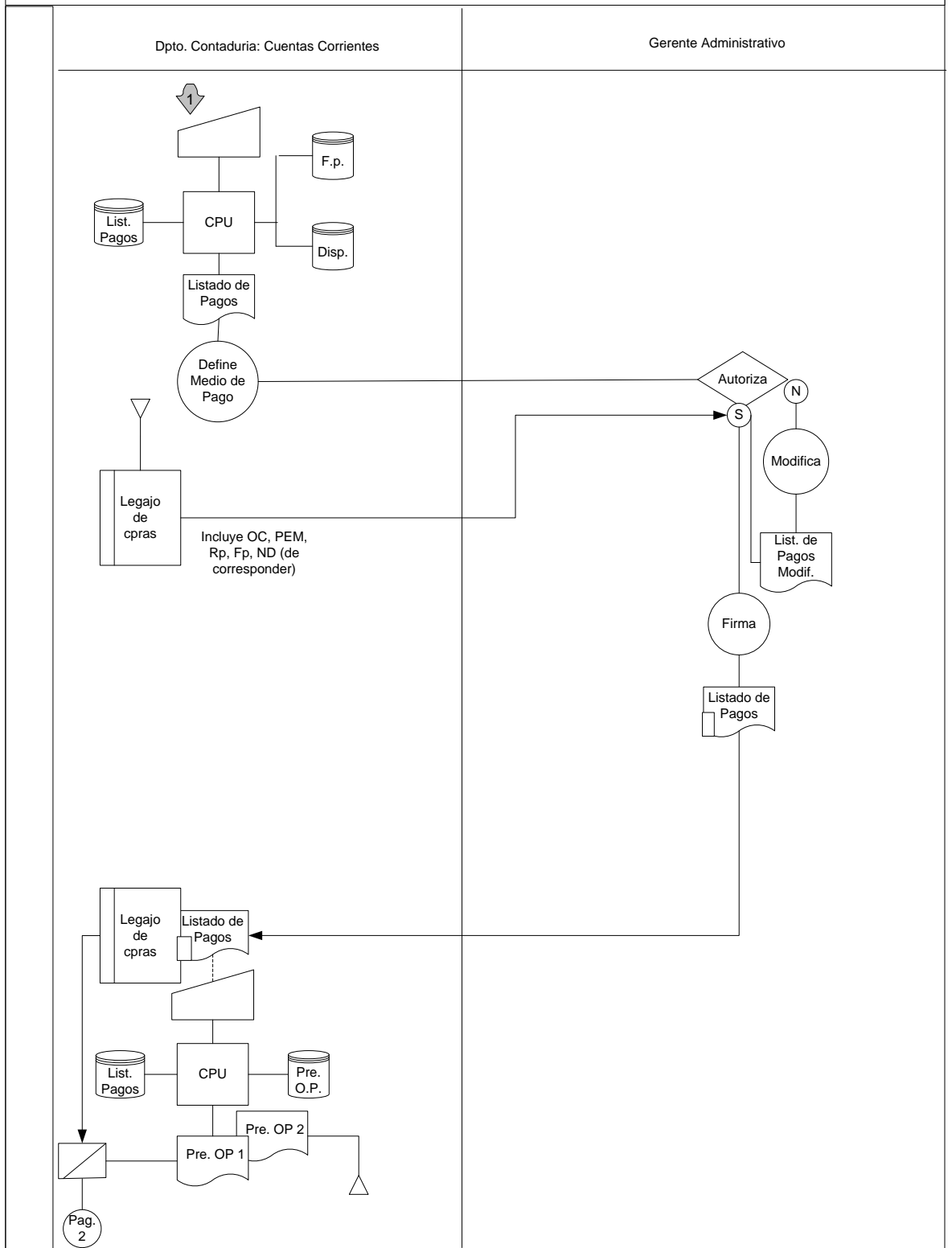
ADQUISICION DE BIENES DE CAMBIO

Cursograma N° 4: Conformidad de la Factura del Proveedor – Inconsistencia de Precio



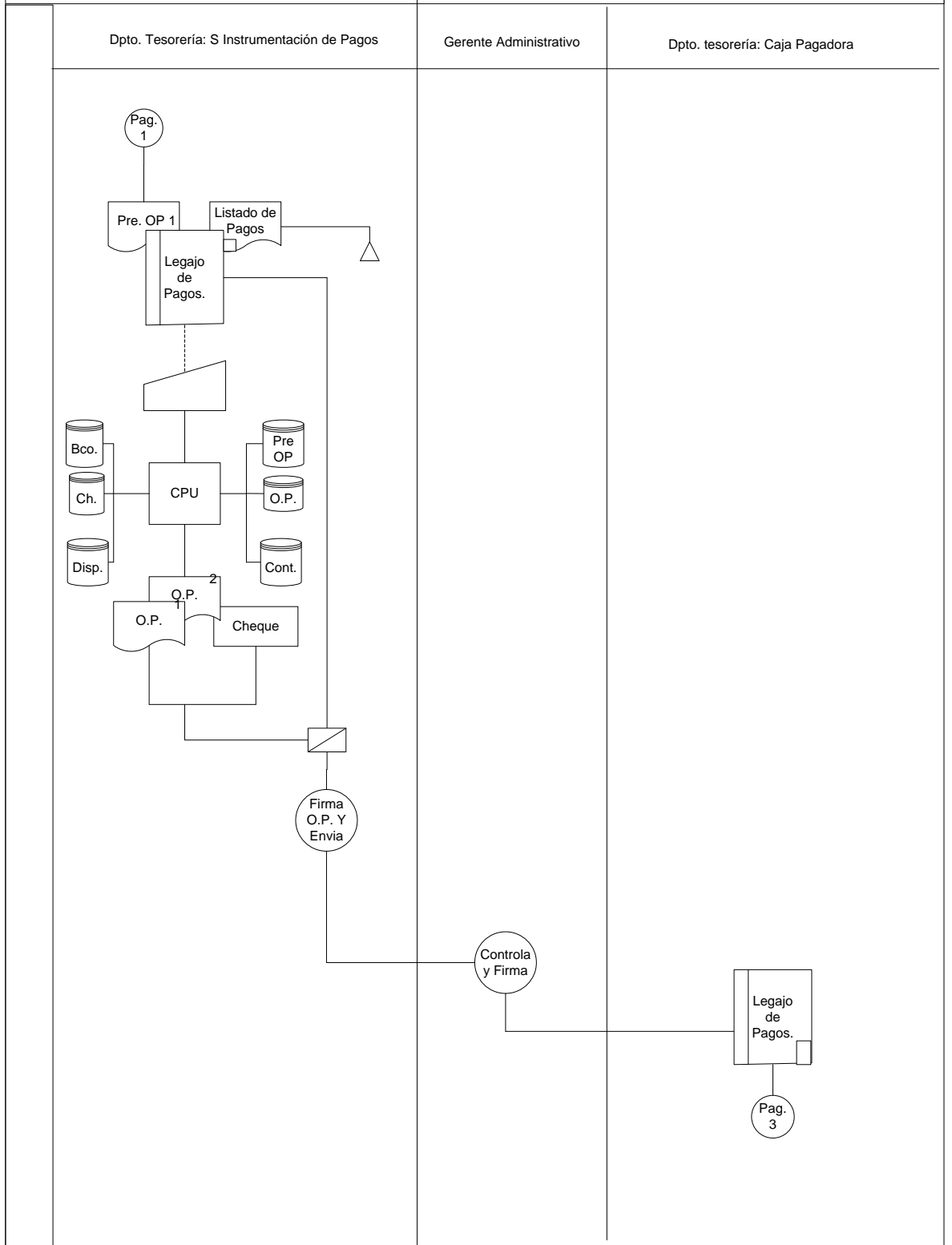
PAGOS

Cursograma N° 1: Pagos a Proveedores



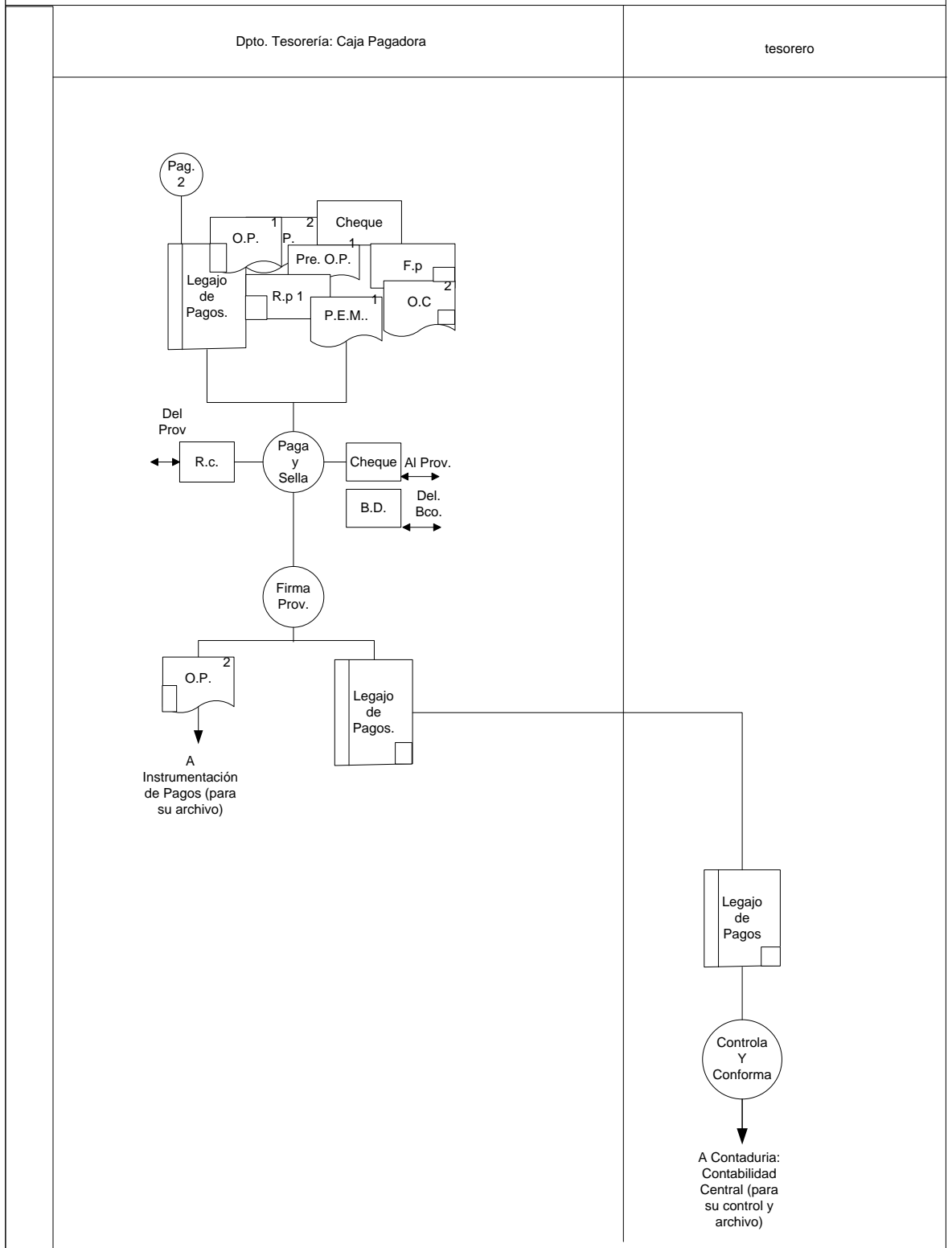
PAGOS

Cursograma N° 1: Pagos a Proveedores



PAGOS

Cursograma N° 1: Pagos a Proveedores



6. Manuales de Organización y Procedimientos

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
DEPARTAMENTO COMPRAS		
	Hoja: 1	De: 2

I-VISION

Implementar un sistemas de compras eficiente, confiable y transparente, maximizando la aportación de valor de las fuentes de abastecimiento para lograr contribuir a la obtención de resultados y objetivos de la empresa.

II-MISIONES

1. Asegurar la obtención de bienes de cambio, necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, procurando su obtención en el momento debido, dentro de la calidad requerida y a un precio adecuado que contemple las mejores condiciones financieras posibles.
2. Mantener informado sobre las condiciones en que se desenvuelven las fuentes de abastecimiento de la empresa.

III-FUNCIONES

1. Formular objetivos, políticas y programas destinados a lograr el mayor beneficio de la empresa en materia de adquisición de los bienes a comercializar.
2. Mantenerse actualizado respecto a la marcha general del negocio al avance tecnológico, y desarrollar nuevas fuentes de abastecimiento

que brinden soluciones valiosas y económicas, productos de calidad y servicios óptimos.

3. Prevenir de las variaciones de precios en el mercado, así como de las coyunturas o las tendencias que sean del interés de la organización.

4. Coordinar con la Gerencia las alternativas de financiación de las compras.

5. Mantener comunicación dinámica y constante con los ejecutivos de la empresa, para elaborar el presupuesto periódico de compras, en función de los niveles de actividad programado y de las políticas de stock establecidas.

6. Definir la política a aplicar en la celebración de los contratos con los proveedores de bienes, respecto a las condiciones de entrega y de pago, tratos necesarios en casos de rechazo y ajustes.

7. Garantizar la calidad de los bienes adquiridos....

8. Mantener con los proveedores relaciones eficientes.

9. Analizar las tendencias del mercado y actualizar el registro de proveedores, a efectos de identificar nuevos materiales que puedan proveer, (Analizar los proveedores actuales y potenciales y disponer de un listado de proveedores alternativos).

10. Verificar que sean efectuados los reclamos a los proveedores ya sea por cantidades facturadas, o por diferencia de calidad de los productos adquiridos.

11. Buscar soluciones para mejorar los costes de la organización y actuar en coordinación con los demás departamentos, estableciendo un sistema de información eficiente.

12. Vigilar que el personal del área cumpla en forma eficiente los procedimientos establecidos.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
DEPARTAMENTO TESORERIA		
	Hoja: 1	De: 2

I-VISIÓN

Asegurar el manejo efectivo y eficiente de los recursos y necesidades monetarias de la empresa

II-MISIONES

1. Recibir, custodiar, controlar y registrar los ingresos y egresos, fondos, valores, disponibilidades bancarias y flujo de los recursos económicos de la empresa.
2. Supervisar, coordinar y conducir las actividades de control de ingresos y egresos financieros.

III-FUNCIONES

1. Custodiar con las máximas medidas de seguridad posible, los fondos y valores de la empresa.
2. Aplicar normas para recibir y depositar los ingresos de fondos y valores.
3. Recibir, registrar, y depositar los recursos financieros.
4. Programar y efectuar los pagos que se requieren en la empresa, conforme a los flujos de fondos y de conformidad con los lineamientos establecidas por la Gerencia.
5. Asegurar el correcto y oportuno pago de las obligaciones contraídas por la empresa con proveedores de bienes y servicios. En casos

especiales, este pago se hará previa autorización de la documentación completa y exacta desde Gerencia.

- 6.** Realizar los cheques respectivos y depósitos bancarios y entregarlos a las entidades correspondientes.
- 7.** Revisar los documentos sustentatorios antes de efectuar el pago.
- 8.** Enviar las facturas y boletas con su respectivo comprobante de traspaso a Tesorería para programar su pago según corresponda.
- 9.** Almacenar los soportes de todas las transacciones.
- 10.** Realizar boletines diarios de los fondos de la empresa.
- 11.** Aplicar las medidas necesarias para la prevención de errores en cuanto al manejo del efectivo, la caja y los bancos.
- 12.** Brindar la información oportuna sobre la liquidez y de todas las transacciones comerciales y financieras.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
Operatoria	Adquisición de Bienes de Cambio
Circuito	Emisión de la Orden de Compra

DEPARTAMENTO COMPRAS

Sección: “Pedido de Compra”

1. A partir de un Pedido Interno de Compra (PIC) que llega desde Almacenes, el Jefe del Sector ingresa al sistema y emite un Listado de Rotación de Productos en una copia. Este listado deberá contener aquellos artículos de reposición automática que se encuentren en el punto de pedido.
2. Se verifica por sistema que en el Presupuesto de Compras esté prevista la adquisición que se desea realizar.
3. Una vez generado el listado de Rotación de Productos se somete a autorización.
 - 3.1 En el caso que **NO** se autorice, se reinicia el proceso.
 - 3.2 En el caso que **SI** sea autorizado, se procede a conformar el mismo mediante la firma del Jefe del sector Pedido de Compra.
4. El Listado de Rotación de Productos queda archivado de manera definitiva por orden numérico en éste sector.

Sección: “Concurso de Precios”

4. Se ingresa al sistema y a partir de consultar los archivos Listado de Rotación de Producto y Maestro de Proveedores, se emite la Solicitud de Cotización y un Listado de Solicitud de cotización, momento a partir del cual se genera el archivo correspondiente.

5. El jefe de la Sección Concurso de Precios firma las solicitudes de cotización y envía las mismas a los proveedores seleccionados, archivando en forma transitoria y numérica el listado correspondiente.
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. Las Solicitudes de Cotización se anexan al Listado de Solicitud de Cotización y se archivan transitoriamente por orden numérico.
8. Una vez ingresados los datos de la Solicitud de Cotización se emite la Planilla Comparativa de Presupuestos (PCP) a partir de la cual se seleccionará (o no) un proveedor.
 - 8.1. Si **NO** se selecciona un proveedor se deberá iniciar un nuevo proceso a partir del envío de las Solicitudes de Cotización.
 - 8.2. En el caso de **SI** seleccionar un proveedor, se anexa la planilla Comparativa de Presupuestos al listado de Solicitud de Cotización y a las Solicitudes propiamente dicha y se procede a completar en éstas el número de la Planilla Comparativa de Presupuestos.
9. Finalmente se adjudica, se firma la Planilla Comparativa de Presupuesto y se ingresa al sistema para dejar asentado en el archivo "Listado de Rotación de Productos" dicha asignación.
10. Se archiva definitivamente en el sector la PCP por orden numérico.

Sección: "Órdenes de Compra"

11. Una vez completada la adjudicación se procede a ingresar al sistema para generar la Orden de Compra por duplicado la cual se realizará a partir de los siguientes archivos:
 - **Listado de Rotación de Productos:** se toma información respecto a quien se le adjudicó cada artículo.

- **Stock:** se ingresa la cantidad a comprar, afectando previamente dicho archivo, sin alterar la información de existencias de los artículos.
 - **Presupuesto de Compras:** se afecta la partida presupuestada.
 - **Orden de Compra:** se genera para contener los datos que respaldan la emisión del comprobante.
12. Una vez generada e impresa la Orden de Compra por duplicado, las mismas son firmadas por el Gerente Comercial.
13. El original es entregado al proveedor y el duplicado continúa en el circuito de Emisión del Parte de Entrega de Materiales. (Cursograma N° 2).

MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
Operatoria	Adquisición de Bienes de Cambio
Circuito	Emisión del Parte de Entrega de Materiales (P.E.M.)

DEPARTAMENTO ALMACENES

Sección: "Recepción"

1. El circuito se inicia a partir de la llegada del producto al sector junto con dos copias del Remito del proveedor; éstos son enviados al departamento Compras (Sección Ordenes de Compra) para su control y conformidad.
2. Luego se procede a controlar los bienes recibidos y se emite un P.E.M. el cual se realizará a partir de los siguientes archivos:
 - **Stock:** se ingresa la cantidad de mercadería efectivamente recibida afectando definitivamente este archivo, produciéndose un alta en stock.
 - **Órdenes de Compra:** se deja registrado el cumplimiento de la Orden de Compra pendiente.
 - **Contabilidad:** se procede a realizar la registración contable correspondiente.
 - **P.E.M.:** se genera para contener los datos que respaldan la emisión del comprobante.
3. Una vez generado e impreso el P.E.M. por duplicado, son firmados por el responsable del sector. El original es enviado al Departamento Compras y el duplicado queda archivado en el sector por número, de manera definitiva.

DEPARTAMENTO COMPRAS

Sección "Órdenes de compra"

4. A partir del control del P.E.M., Orden de Compra, Remito del proveedor, se decide si:
 - 4.1. No se observa el remito, ya que las cantidades recibidas coinciden con las pactadas y con las que figuran en el remito, en este caso se procede a firmar los mismos.
 - 4.2. Se observa el remito, ya que las cantidades recibidas no coinciden con las pactadas y con las que figuran en el remito, en este caso se analiza si:
 - 4.2.1 Se ordena Devolución de los bienes, formando parte de otro proceso.
 - 4.2.2. No se ordena la Devolución de los bienes, se observan y se firman los remitos.
5. El remito duplicado es entregado al proveedor y el original, se anexa al P.E.M. original y a la Orden de Compra duplicada, conformando así un Legajo de Compras.
6. Finalmente el Legajo de Compras se controla y se envía al Departamento Contaduría (Cuentas Corrientes)

MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
Operatoria	Adquisición de Bienes de Cambio
Circuito	Conformidad de la Factura del Proveedor – Inconsistencia de cantidad

DEPARTAMENTO COMPRAS

Sección: “Órdenes de Compra”

1. A partir de la Factura del proveedor se ingresa al sistema para determinar la existencia o no de inconsistencias, la cual se realizará a partir del cruce de los siguientes archivos:
 - **P.E.M.:** contiene información de la mercadería realmente ingresada.
 - **Órdenes de Compra:** contiene información de las cantidades, precios, condiciones de plazo que fueron pactados.
 - **Factura del Proveedor:** se toman datos del proveedor como ser: nombre, razón social, CUIT, etc.
2. En el caso de existir diferencias de **cantidad** se deja asentado en la planilla de Inconsistencia, y se analiza si:
 1. La cantidad facturada por el proveedor es *menor* a la cantidad realmente recibida (P.E.M.), se observa y se firma la factura procediéndose posteriormente a su registro en el sistema.
 2. La cantidad facturada es mayor a la cantidad indicada en el P.E.M., se observa, se firma y se saca fotocopia a la factura.

La fotocopia de la factura es enviada al departamento Contaduría (Facturación) para la emisión de la Nota de Débito. La misma se emite por triplicado, enviando el original al proveedor, el triplicado queda archivado de manera numérica en ese sector y el duplicado

es enviado al departamento Contaduría (Cuentas Corrientes) para su debido control. La copia de la factura es archivada en Contaduría de manera definitiva.

3. En el caso de NO existir inconsistencia o bien que las mismas fueran salvadas se procede a conformar y registrar por sistema la factura del proveedor, tomando información de los siguientes archivos:
 - **P.E.M.:** contiene información de cantidad efectivamente recibida
 - **Factura:** se procede a completar los datos en la misma.
 - **IVA Compras:** se genera a partir del registro contable.
 - **Contabilidad:** se procede a realizar la registraci3n contable correspondiente.
4. La factura del proveedor es enviada al departamento Contaduría (Cuentas Corrientes) para su respectivo control.
5. Se archiva de manera definitiva la planilla de inconsistencia por fecha.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
Operatoria	Adquisición de Bienes de Cambio
Circuito	Conformidad de la Factura del Proveedor – Inconsistencia de Precios

DEPARTAMENTO COMPRAS

Sección: “Órdenes de Compra”

1. A de la Factura del proveedor se ingresa al sistema para determinar la existencia o no de inconsistencias, la cual se realizará a partir del cruce de los siguientes archivos:
 - **P.E.M.:** contiene información de la mercadería realmente ingresada.
 - **Órdenes de Compra:** contiene información de las cantidades, precios, condiciones de plazo que fueron pactados.
 - **Factura del Proveedor:** se toman datos del proveedor como ser: nombre, razón social, CUIT, etc.
2. En el caso de existir diferencias respecto a los **precios**, se deja asentado en la Planilla de Inconsistencia, y se analiza si:
 1. El precio facturado por el proveedor es *menor* al precio pactado en la Orden de Compra se analiza si:
 - a) Se trata de un error del proveedor se procede a observar, firmar y registrar la factura del proveedor.
 - b) No se trata de un error se ingresa al sistema para modificar el archivo stock, y luego se observa, firma y se registra la factura.
 2. El precio facturado por el proveedor es mayor al precio pactado en la orden de compra, se decide si se:

a) Acepta el mayor precio, se procede a ingresar al sistema para modificar el archivo stock y luego se observa, firma y registrar la factura.

b) No se acepta el mayor precio de la factura, se debe analizar si se respeta o no, el precio pactado en la Orden de Compra.

- De **NO** aceptarse se procede a ordenar la devolución de la mercadería, emitiendo a través de sistema la Orden de Devolución. Esta es firmada por el Gerente Comercial y enviada al departamento Almacenes. Luego la factura se observa en disconformidad, se firma y se registra.

- **Si** se respeta el precio de orden de compra se procede a sacar una fotocopia de la factura para ser enviada al departamento Contaduría (Facturación) donde se emitirá la Nota de Débito correspondiente. La misma se emite por triplicado, enviando el original al proveedor, el triplicado queda archivado de manera numérica en ese sector y el duplicado es enviado al Departamento Contaduría (Cuentas Corrientes) para su respectivo control. La copia de la factura es archivada en Contaduría (Facturación) de manera definitiva. Luego se observa, firma y registra la factura.

3. En el caso de NO existir inconsistencia o bien que las mismas fueran salvadas se procede a conformar y registrar por sistema la factura del proveedor, tomando información de los siguientes archivos:

- **P.E.M.:** contiene información de cantidad efectivamente recibida
- **Factura:** se procede a completar los datos en la misma.

- **IVA Compras:** se genera a partir del registro contable.
 - **Contabilidad:** se procede a realizar la registraci3n contable correspondiente.
4. La factura del proveedor es enviada al Departamento Contadur3a (Cuentas Corrientes) para su control.
 5. Se archiva de manera definitiva la planilla de inconsistencia por fecha.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
Operatoria	Pagos
Circuito	Pago a Proveedores

DEPARTAMENTO CONTADURIA

Sección: "Cuentas Corrientes"

1. El proceso de Pagos a Proveedores comienza, cuando el Departamento de Contaduría ingresa al sistema y emite un Listado de Pagos, que se realiza a partir de los siguientes archivos:
 - **Factura del Proveedor:** contiene información de todas las facturas registradas con sus correspondientes vencimientos.
 - **Disponibilidad:** donde se observan los recursos con que cuenta la empresa para las futuras erogaciones o pagos.
 - **Listado de Pagos:** se genera para contener los datos que respaldan la emisión de dicho comprobante.

Con este listado de Pagos el jefe del sector define el medio de pago.
2. El Legajo de Compras, compuesto por: orden de compra duplicada, el remito original, el P.E.M. original, factura del proveedor y Nota de Debito duplicado (de corresponder), es enviado junto al Listado de Pagos para la correspondiente autorización por parte del Gerente Administrativo. Éste, teniendo en cuenta la disponibilidad y las prioridades de pago, puede modificar o no el Listado de pagos. En ambos casos firma el listado y lo devuelve al Dpto. Contaduría.
3. El Departamento Contaduría, en función del Listado de Pagos y el Legajo de Compras emite por sistema una Pre-Orden de Pago por

duplicado, donde se especifican la/s factura/s que se cancelarán. Para esto, se tomarán datos de los siguientes archivos:

- **Listado de Pagos:** contiene información de los pagos que fueron autorizados por el Gerente Administrativo.
 - **Pre-Orden de Pago:** se genera para contener los datos que respaldan la emisión del comprobante.
4. La Pre- orden de pago duplicada se archiva por número en el sector y la original se anexa con el Legajo de Compras, y el Listado de pagos para ser enviado a la Sección Instrumentación de Pagos.

DEPARTAMENTO TESORERIA

Sección: “Instrumentación de Pagos”

1. Se recibe del Departamento Contaduría, el Legajo de Compras en el que se anexan la Pre-Orden original, conformando así un Legajo de Pagos.
2. A partir del mismo se procede a emitir por sistema la Orden de Pago por duplicado, y manualmente el cheque cancelatorio de la deuda. Para esto se consultan los archivos:
 - **Pre-Orden de Pago:** donde constan todas las facturas del proveedor a cancelar.
 - **Banco:** contiene información de las disponibilidades de los distintos bancos con que opera la empresa.
 - **Cheque:** contiene datos de los cheques que fueron emitidos
 - **Disponibilidad:** se afecta de manera definitiva los recursos de la organización.
 - **Contabilidad:** se realiza la registración contable correspondiente.
 - **Orden de Pago:** se genera para contener los datos de la emisión de la orden de pago.
3. La Orden de Pago y el cheque son firmados por el jefe del sector. Ambos se anexan al Legajo de Pagos, que contiene toda la documentación respaldatoria de los pagos que se van a efectivizar, y se envían al Gerente Administrativo para su control y conformidad.

Sección: “Caja Pagadora”

1. Se recibe del Gerente Administrativo el Legajo de Pagos (PEM, Remito, Factura, Orden de Compra, Pre-OP, Cheque y Orden de Pago original y duplicado); autorizado y conformado para proceder a la efectivización de los pagos.
2. Las formas de pagos pueden ser:
 - a) Entrega del cheque directamente al proveedor, quien firma la orden de pago y además éste emite un Recibo de Cobranza como constancia del pago. Luego se procede a sellar la Orden de Pago con la leyenda “Pagado”.
 - b) Depósitos en la cuenta bancaria del proveedor, recibiendo de la entidad bancaria la boleta de depósito correspondiente. Una vez que el pago se encuentra acreditado en la cuenta del proveedor, éste envía el Recibo de Cobranza como constancia de pago.
3. La Orden de Pago duplicada se envía al sector instrumentación de pagos donde es archivada de manera definitiva; y el legajo de pago es enviado al tesorero para su control y conformidad.
4. Finalmente el legajo de pagos es enviado por el tesorero al departamento Contaduría (Contabilidad Central) para su control y archivo.

CAPÍTULO IX

CONCLUSIÓN

CONCLUSIÓN

El Control Interno para una organización, como todo sistema, implica un conjunto de partes o actividades que trabajan en forma integrada para alcanzar un conjunto de objetivos. Por lo tanto, una empresa que carezca de dicho sistema arriesga su crecimiento e impide la continuidad de la misma ya que no posee un instrumento para eliminar o disminuir las deficiencias y debilidades que pudieran existir en su organización. En tal sentido, es elemental que los directivos de las empresas tomen conciencia de la importancia que tiene contar con un control interno adecuado que les permita un apropiado desenvolvimiento de las operaciones para alcanzar los objetivos trazados previamente.

Una vez relevado el funcionamiento del control interno en los procesos de compras y pagos de la empresa bajo estudio, se observaron las siguientes debilidades:

- No posee una estructura organizativa adecuada.
- No cuenta con normas escritas de procedimientos y funciones donde se consignen las tareas y responsabilidades del personal que participa en las operatorias.
- Adolece de una adecuada segregación de funciones.
- Requiere de una mayor informatización en la emisión de sus comprobantes.
- Necesita implementar niveles de autorización de los documentos que intervienen en los procesos.

En función a los puntos señalados, se desarrolló un modelo de organización basado en un adecuado control interno, fundamentalmente a través del uso de organigramas, cursogramas y sus respectivos manuales.

Cabe agregar que el éxito de este modelo, dependerá en gran medida de la internalización que de él haga la gerencia de la empresa.

ÍNDICE BIBLIOGRAFICO

a) General

- CANOVAS, Espín D., Manual de Derecho Civil Español, Pág149.

- LATTUCA J. Antonio, y “Otros”, Manual de Auditoria, 10ª Edición, (Buenos Aires, 2004).

- PEÑA Puig Federico, Compendio de Derecho Civil Español, Tomo III Obligaciones y Contratos, Pág. 312.

b) Especial

- Apuntes de las clases teóricas de Organización Contable de Empresa, Facultad de Ciencias Económicas UNT, (San Miguel de Tucumán, 2011).
- Apuntes del Informe COSO, realizado por la comisión Treadway y Coopers & Lybrand, 1997.
- CALIMERI, Michel, Las Compras, trad. Doménech, J. Calm, 2ª Edición, (Barcelona, 1960). Pág. 1.
- GILLI, Juan J., Diseño y Efectividad Organizacional, Editorial Macchi, (Año 2000).
- KLEIN, Miguel J. La Función de Compras, Ediciones Machi, (Buenos Aires., 1994), Pág. 17.
- LOTTE Louis, La Tesorería de la Empresa, trad. Rubio Villanueva J., editor Casanovas Francisco, Pág. 23 (España 1968).
- MAGDALENA, Fernando, Sistemas Administrativos, Ediciones Macchi, (Buenos Aires, 1992).
- MINTZBERG, H., La Estructuración de las Organizaciones, 1º Edición, (Barcelona, 1998).
- PUNGITORE, José L., Sistemas Administrativos y Control Interno, Editorial Club de Estudio SRL, (Bs. As., 1994) Pág. 25.
- VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Organizaciones, Procedimientos y Estructuras, Editorial Osmar D. Buyatti, (Buenos Aires, 2007), Pág. 62.

c) Otras Publicaciones:

Consultas realizadas en Internet, durante los meses de Julio, Agosto y Septiembre de 2012.

- www.gestiopolis.com
- www.degerencia.com

ÍNDICE

Resumen.....	1
Prólogo.....	3

PARTE I: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES

1.- Las Organizaciones.....	7
2.- Definición de Sistemas.....	7
3.- La Organización como Sistema.....	8
4.- Estructura Organizacional.....	9
5.- Sistemas Administrativos.....	10
6.- Procedimientos Administrativos.....	11
7.- Control Interno en las Organizaciones	
a) El Control.....	12
b) Definición de Control Interno.....	12
c) Componentes del Control Interno.....	13

CAPÍTULO II
DEPARTAMENTO COMPRAS

1.- Sector Compras.....	16
2.- Definición de Compras.....	16
3.- Objetivos.....	17
4.- Funciones.....	18
5.- Factores a considerar en una Compra	
a) Cantidad.....	19
b) Calidad.....	20
c) Precio.....	20

CAPÍTULO III
SECTOR PAGOS

1.- Departamento Tesorería.....	22
2.- Sección Pagos.....	23
3.- Definición de Pagos.....	23
4.- Objetivos.....	24
5.- Funciones.....	24

PARTE II: APLICACIÓN PRACTICA

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ANALIZADA

1.- Descripción de la Empresa.....	28
2.- Organigrama.....	29
3.- Observaciones.....	30

CAPÍTULO V
PROCESO ACTUAL DE COMPRAS

1.- Descripción del Proceso de Compras.....	32
2.- Cursograma Actual de la Operatoria de Compras	
Cursograma Nº 1: Emisión de la Orden de Compra.....	34
Cursograma Nº 2: Emisión del P.E.M.- Inconsistencia de Cantidad.....	35
Cursograma Nº 3: Emisión del P.E.M.- Inconsistencia de Precio.....	36
3.- Verificación de la Existencia de controles en el Área de Compras.....	37
4.- Observaciones.....	41

CAPÍTULO VI
PROCESO ACTUAL DE PAGOS A PROVEEDORES

1.- Descripción del Proceso de Pagos.....	44
2.- Cursograma Actual de la Operatoria de Pago	
Cursograma Nº 1: Pago a Proveedores.....	46
3.- Verificación de la Existencia de Controles en el Área de Pagos.....	49
4.- Observaciones.....	52

CAPÍTULO VII
DIAGNÓSTICO

1.- Diagnóstico.....	55
----------------------	----

CAPÍTULO VIII
DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y REINGENIERÍA DE
PROCESOS

1.- Respecto a la Estructura.....	57
2.- Respecto al Departamento Compras.....	58
3.- Respecto al Sector Pago a Proveedores.....	59
4.- Organigrama Propuesto.....	61
5.- Cursogramas Propuestos	
- <i>Departamento Compras:</i>	
Cursograma N° 1: Emisión de la Orden de Compra.....	62
Cursograma N° 2: Emisión del P.E.M.....	64
Cursograma N° 3: Conformidad de la Factura del Proveedor-	
Inconsistencia de Cantidad.....	65
Cursograma N° 4: Conformidad de la Factura del Proveedor-	
Inconsistencia de Precio.....	66
- <i>Sector Pagos:</i>	
Cursograma N° 1: Pago a Proveedores.....	67
6.- Manuales de Organización y Procedimientos.....	70

CAPÍTULO IX
CONCLUSIÓN

Conclusión.....88

Índice Bibliográfico.....90

Índice.....93

