



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ORGANIZACIÓN DE MI PYME

Autor: Ocampo, Lucrecia Deolinda

Director: Raya Abdelnur, Cecilia Inés

2012

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

: **RESÚMEN**

El presente trabajo define a una microempresa, las pautas de Control Interno que se deben implementar, y las herramientas de la organización aplicables al Departamento de Tesorería, que es el área donde puntualmente se detectaron las mayores debilidades de Control Interno.

El trabajo también incluye el estudio y desarrollo de la registración de la marca de la empresa **LUDOC®**, dedicada al diseño, elaboración y comercialización de artículos y accesorios de marroquinería textil.

Esta empresa tiene desarrollada la planificación estratégica en cuanto a misión, visión, objetivos, valores, y análisis FODA.

A través del relevamiento del Control Interno realizado en esta PyME se evidenciaron una serie de puntos débiles, entre ellos, la necesidad del desarrollo de su estructura, de los circuitos administrativos, y de los Controles Internos, fundamentalmente en el área Tesorería.

En una última etapa se proponen una serie de sugerencias y recomendaciones, que son el punto de partida para el mejoramiento de las prácticas administrativas.

El conocimiento de dichas practicas administrativas, convertidas en acciones efectivas, pueden ayudar a crear y proteger el valor de la empresa.

De esta manera, este trabajo pretende servir como una herramienta administrativa para los propietarios del emprendimiento, personas que teniendo un sueño, depositan su tiempo, trabajo, esfuerzo y capital en la búsqueda de un futuro mejor.

PRÓLOGO

Las PyMES van en constante crecimiento en el país, así como la constante generación de empleo, y demás aportes a la economía nacional, muestran la gran importancia que tienen estas empresas.

El fracaso de los microemprendimientos llama a la reflexión sobre los factores que inciden en ellos, como ser: la falta de capacitación empresarial, debilidades o ausencias de estructuras formales, centralización en la toma de decisiones por parte de los empresarios-gerentes, inadecuado desarrollo de competencias y formación de trabajadores, falencias en el control de procesos y procedimientos, entre otras serias dificultades que deben atravesar.

El propósito de este trabajo es el de contribuir al crecimiento sostenible y constante de las PyMES, proponiendo la aplicación de Controles Internos junto a la organización o reorganización de la estructura formal en una de las áreas más importante de las mismas, el departamento de Tesorería, que presenta una sensibilidad muy particular dentro del esquema de control interno, ya que a través de ella fluyen los fondos de la empresa.

Con los conocimientos obtenidos en las materias: Organización Contable de Empresas, Administración, Auditoría I y Auditoría II de la carrera de Contador Público Nacional de la Facultad de Ciencias Económicas de nuestra Universidad.

El presente trabajo buscara definir funciones y departamentos perfectamente delimitados, y dar un ordenamiento a los flujos más importantes de Tesorería dentro de una PyME.

CAPÍTULO I

LAS PyMES

SUMARIO: 1.- Introducción; 2.- Definición de las PyMES; 3.-
Conceptualización regional de las PyMES; 4.- Criterio en la
Republica Argentina.

1.- INTRODUCCIÓN

Si se analizan las estructuras económicas de cualquier país encontramos la coexistencia de empresas de distinta envergadura.

Estudiando las distintas estructuras económicas, encontramos sectores más dinámicos que otros, actividades que cuenten con ventajas comparativas frente a otros. Pero en todas encontraremos empresas pequeñas, medianas y grandes.

Las PyMES son las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a la clase media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una nación.

Este trabajo basado en una profunda investigación tiene por principal objetivo servir como un área de apoyo y de guía para todos aquellos que son o pretendan ser propietarios de una PyME, que tienen un sueño, depositan su tiempo, trabajo, esfuerzo y capital en la búsqueda de un mejor futuro.

Generalmente se piensa que el control interno es importante para empresas que poseen grandes estructuras, pero es una herramienta útil para todas las firmas, sin importar el tamaño. Para las PYMES es necesario un control interno, dado que en una empresa chica una misma persona desarrolla múltiples acciones.

Para lograr triunfar deberá continuamente revisar la validez de los objetivos del negocio, sus estrategias y su modo de operación, evaluar los controles establecidos y los vigentes, tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo a dichos cambios.

Los errores en los controles internos son fundamentales tanto a la hora de evitar los fraudes internos, como externos. Una importante cantidad de empresas quiebran todos los años producto de los fraudes.

El control interno es fundamental para poder planificar, seguir estrategias, operar y supervisar el grado de la gestión, que permite determinar la eficiencia de cada área y si es necesario hacer algún ajuste.

La mejor forma de cimentar sobre bases sólidas la continuidad y crecimiento de las PYMES es reconociendo todos aquellos los factores que la comprometan.

A tales efectos desarrollare a continuación un profundo análisis de Control Interno, del Departamento Tesorería y de los Controles Internos aplicables a dicho sector.

PyME: Pequeña y Mediana Empresa. Definir la condición de PyME no es una cuestión literaria ni de comprensión meramente teórica.

Se trata por el contrario de saber cuando una empresa puede beneficiarse con la utilización de los instrumentos y programas de políticas públicas diseñados para el sector.

En diversos países, estas empresas son consideradas como el principal motor de la economía. Las PyMES son importantes generadoras de empleos y mas mano de obra intensivas q las grandes corporaciones.

2.-Definición de PYMES

“Pequeña y mediana empresa (conocida también por su acrónimo PyME, PYME o pyme), es una empresa con características distintivas, tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y espíritu emprendedor específico.

Usualmente se ha visto también el término MIPyME (acrónimo de Micro, pequeña y mediana empresa), que es una expansión del término original en donde se incluye a la microempresa”.⁽¹⁾

Las pequeñas y medianas empresas, son unidades económicas constituidas por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Las pequeñas y medianas empresas pueden definirse como entidades que operando en forma organizada utilizan sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia.

3.- Conceptualización Regional de las PYMES:

La mayoría de las definiciones varían según los intereses y objetivos de quienes las elaboran y según la fase de desarrollo del medio particular en que se deben aplicar.

El criterio más utilizado por los analistas y estudiosos, es el de definir por el tamaño de las empresas a partir segmentación en tramos de personal ocupado, pero en términos relativos se entiende que existen otros que pueden ser clasificados en base a criterios que adopten parámetros cualitativos o cuantitativos:

⁽¹⁾ Pequeña y Mediana Empresa-Wikipedia, la enciclopedia libre, Consultas en Internet: www.wikipedia.org, (24/09/12)

a). Criterio Cualitativo:

Una empresa puede ser considerada como PYME cuando el empresario o los empresarios están, por sí mismos, en condiciones de dirigir la empresa, tomar decisiones importantes, y recoger los frutos o soportar las pérdidas generadas por la asunción de riesgos y por su gestión.

Esta identificación de las PyME con un individuo se observa en los distintos países de la Comunidad Económica Europea, llamándosele a quien dirige la PyME " hombre orquesta".

b). Criterio Cuantitativo:

Atendiendo a este criterio, se puede subdividir por la cantidad de trabajadores, el volumen de los negocios, el balance, la rentabilidad, la producción, la ganancia, el valor de los activos, el capital social, etc.

c). Criterio de la Organización Internacional del Trabajo:

“Para definir a las PyME, existen varios criterios tales como el número de trabajadores, el volumen de producción o de ventas, el valor de los activos o la utilización de energía.

En la práctica, el criterio del número de trabajadores es el más utilizado por su aparente simplicidad y porque la información acerca de los demás criterios es muy difícil de obtener.

Así, a menudo se considera que las microempresas abarcan el empleo por cuenta propia y las unidades económicas que cuentan como máximo con 10 trabajadores. En cuanto a las pequeñas empresas, el número de trabajadores oscila

entre 10 y 50. Estas «definiciones» tienen que adaptarse a las condiciones específicas imperantes en los diferentes países”.⁽²⁾

d). Criterio dentro de la Unión Europea:

“Según la Recomendación de la Comisión Europea de la Unión Europea de 6 de mayo de 2003, basándose en la Carta de la Pequeña Empresa emitida en el Consejo Europeo de Santa María da Feira en junio de 2000, con entrada en vigor el 1 de enero de 2005, es la unidad económica con personalidad jurídica o física que reúna los siguientes requisitos” :⁽³⁾

Tipo de empresa	Empleados		Facturación (Millones de €)		Total de Balance (Millones de €)
Microempresa	< 10	y	≤ 2	o	≤ 2
Pequeña empresa	< 50	y	≤ 10	o	≤ 10
Media empresa	< 250	y	≤ 50	o	≤ 43

Fuente: Pequeña y Mediana Empresa-Wikipedia, la enciclopedia libre, Consultas en Internet: www.wikipedia.org, (24/09/12)

⁽²⁾ Consultas en Internet: www.ilo.org, (24/09/12)

⁽³⁾ Comisión Europea de la UE. «[Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas](#)». Diario Oficial L 124 de 20.5.2003.Consultas en Internet: www.europa.eu, (24/09/12).

e). Criterio en el MERCOSUR:

“Cada país del MERCOSUR tiene su propia definición de PYME, sin embargo un grupo de trabajo del bloque desarrolló un criterio general el cual define una categorización para Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Esta categorización depende de un coeficiente de tamaño: (los valores fueron definidos en 1992)”.⁽⁴⁾ ⁽⁵⁾

Tipo de empresa	P_{ref}	V_{ref} (U\$S)	Coef. de tamaño
Microempresa	hasta 20	hasta 400.000	hasta 0,52
Pequeña Empresa	hasta 100	hasta 2.000.000	hasta 2,58
Mediana Empresa	hasta 300	hasta 10.000.000	hasta 10

Fuente: Pequeña y Mediana Empresa-Wikipedia, la enciclopedia libre, Consultas en Internet: www.wikipedia.org, (24/09/12)

El Coeficiente de tamaño depende de la siguiente fórmula:

$$Coef = 5 \left(\frac{P}{P_{ref}} \frac{V}{V_{ref}} \right)$$

Donde:

⁽⁴⁾ Comisión Sectorial para el MERCOSUR de Uruguay (24-2-95). «[Mercosur: Las pequeñas y medianas empresas](#)». Real Academia Uruguaya, [Universidad de la República](#). Consultas en Internet: www.rau.edu.uy, (24/09/12)

⁽⁵⁾ Ariel Lemes Batista, Teresa Machado Hernández. «[Las PYMES y su espacio en la economía latinoamericana](#)». Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas. [Universidad de Málaga](#), Consultas en Internet: www.eumed.net, (24/09/12)

- P: cantidad de empleados de la empresa.
- Pref: cantidad de empleados de referencia.
- V: ventas de la empresa en dólares estadounidenses.
- Vref: ventas de referencia en dólares estadounidenses

4.- Criterio en la República Argentina:

“En Argentina se define a las PYMES por las ventas anuales y según el tipo de empresa. Las tres categorías, hoy en día, están reglamentadas por la Resolución 21/2010, para los sectores Agropecuario, Industria y Minería, Comercio, Servicios y Construcción”. ⁽⁶⁾⁽⁷⁾⁽⁸⁾

“Serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo de las ventas totales anuales expresadas en Pesos (\$), excluido el Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto Interno que pudiera corresponder y deducidas las exportaciones q surjan de los mencionados balances o información hasta un máximo del treinta y cinco por ciento (35%) de dichas ventas, establecidos en el cuadro que se detalla a continuación:

⁽⁶⁾ Ibídem.

⁽⁷⁾ «¿Micro, pequeña o mediana?». Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, República Argentina., en Internet: www.sepyme.gov.ar, (24/09/12)

⁽⁸⁾ SSEPYMEYDR, Resolución 21/2010,(modificación de la resolución 24/01).

Tipo de empresa	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	\$610.000	\$1.800.000	\$2.400.000	\$590.000	\$760.000
Pequeña Empresa	\$4.100.000	\$10.300.000	\$14.000.000	\$4.300.000	\$4.800.000
Mediana Empresa	\$24.100.000	\$82.200.000	\$111.900.000	\$28.300.000	\$37.700.000

Fuente: Resolución SSEPYMEYDR N° 21/2010, modificación de la Resolución N°24/01

Se entenderá por valor de las ventas totales anuales, el valor que surja del promedio de los últimos TRES (3) años a partir del último balance inclusive o información contable equivalente adecuadamente documentada. En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, se considerará el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde su puesta en marcha". ⁽⁹⁾⁽¹⁰⁾

⁽⁹⁾ Art. 1°, Resolución 21/2010, SSEPYMEYDR

⁽¹⁰⁾ En Internet: www.infoleg.gov.ar, (24/09/12)

CAPITULO II

EL CONTROL INTERNO

Sumario: 1.- Definición; 2.- Sistema de control interno; 3.- Objetivos básicos del control interno; 4.- Los objetivos del control interno según el informe COSO; 5.- Elementos de la estructura del control interno; 6.- componentes del control interno según el informe COSO; 7.- El control interno es una herramienta; 8.- ¿Que no puede hacer el control interno?; 9.- Limitaciones del control interno.

El control interno debe su existencia dentro de una empresa por el interés de la propia administración. Ningún administrador desea ver pérdidas ocasionadas por error o fraude o a través de decisiones erróneas basadas en informaciones financieras no confiables.

Así, el control interno es una herramienta útil mediante la cual la administración, logra asegurar la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa.

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, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar al momento de su implantación.

El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, empleados, etc. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

1.- Definición

El Control Interno se define como “cualquier acción tomada por la gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido.

La gerencia establece el control interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados”.⁽¹¹⁾

Así debe entenderse que:

- El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en si mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles. Implica la difusión de la responsabilidad a todos los individuos para prevenir riesgos y evitar el azar en la actuación administrativa.
- No se trata solamente de manuales de organización y procedimientos. Esto requiere de una alta y clara comunicación entre los miembros y de una adecuada coordinación y lo más importante, la responsabilidad y compromiso de todos.
- Solo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.

“La Norma Internacional de Auditoría N° 400 (N.I.A. 400) : “ Evaluación de Riesgo y Control Interno” , nos dice que: el termino ”Sistema de Control Interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad, para ayudar a lograr el objetivo de la administración

⁽¹¹⁾ LATTUCA, Antonio, MORA, Cayetano A, y Otros, Informe numero Cinco: Manual de Auditoria, Editorial FACPCE, CECYT, 2º Edición (Rosario, 1991), Pág. 60.

de asegurar tanto como sea factible la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable”.⁽¹²⁾ Nota

Según J.L. Pungitore: “El Sistema de Control Interno es un conjunto de normas, controles, consideraciones y aspectos a tener en cuenta por el propio ente que los ha de adoptar, cuyo objetivo es:

- * evitar la comisión de errores y fraudes
- * ganar seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización

Sin que ello signifique pérdida de eficiencia operativa”.⁽¹³⁾

De esta forma se contribuye a un más adecuado cuidado y control del patrimonio del ente bajo consideración, y se lo protege de todas aquellas situaciones que puedan afectar la continuidad de sus operaciones.

Es de destacar que el objetivo del sistema de control interno no apunta a detectar situaciones anómalas, sino, por el contrario pretende prevenirlas y evitarlas.

El hecho de diseñar esquemas de prevención de anomalías, contribuirá al mejoramiento de los procedimientos administrativos permitiendo que estos ganen en confiabilidad, y que la organización alcance y mantenga un nivel adecuado de eficacia y eficiencia operativa.

⁽¹²⁾ El Comité Internacional de Practicas de Auditoria (IAPC), desarrolla y emite, a nombre del Consejo de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), Normas y Declaraciones de Auditoria y Servicios Relacionados (NIA), con el propósito de mejorar el grado de uniformidad de las practicas de auditoria y servicios relacionados en todo el mundo, y se pretende que sean aceptadas internacionalmente.

⁽¹³⁾ PUNGITORE, José Luís, Sistemas Administrativos y Control Interno, (Buenos Aires, 2006), Pág. 39.

El informe COSO define “control interno” como un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la alta dirección y en “cascada”, por el resto del personal de una organización , diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

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

El Informe COSO, fue emitido en septiembre de 1992, en Estados Unidos por el *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO), organismo creado en 1985 con el propósito de prevenir la información contable y financiera fraudulenta.

En el, se plasman los resultados de la tarea realizada por este grupo de representantes de importantes organizaciones. La redacción del informe fue encomendada a *Coopers & Lybrand*.

La finalidad del marco COSO es establecer una definición común del control interno que responda a las necesidades de todas las empresas y otras entidades y definir un modelo o marco de referencia sobre la base del cual las empresas y otras entidades, sin importar su tamaño y naturaleza, puedan evaluar su sistema de control interno.

El 11 de julio de 2006 fue puesto en vigencia una versión simplificada del informe COSO para empresas mas pequeñas, ya que estas opinaban que los costos relacionados con el control interno eran directamente proporcional a la cantidad de requerimientos de COSO y a la complejidad de su implementación ⁽¹⁴⁾

⁽¹⁴⁾ Por qué el control interno llega ahora a las Pyme; en Internet: www.iprofesional.com/interior/home.html, (24/09/12)

2.- Sistema de Control Interno

Según Pungitore, “el Control Interno, como su nombre lo indica, es y debe ser (por naturaleza) “interno” al sistema al que sirve y a la empresa u organización que lo alberga, y tiene por finalidad principal prevenir (no se pretende actuar a destiempo y tener que lamentar), evitar que se den condiciones favorables para la comisión de errores, fraudes, y anomalías en general, que pueden causarle prejuicios de la naturaleza referida anteriormente.

Es por eso que el Sistema de Control Interno:

- Es continuo y periódico
- Esta indisolublemente unido a los sistemas administrativos y contables de la organización.
- Esta incorporados al diseño de la estructura, de los procedimientos y sistemas administrativos, y de los diseños de información ..
- No es esporádico, ni es externo al sistema al que le sirve, ni a la empresa u organización en q este opere.
- Implica eficacia en los procedimientos y controles, así como eficiencia operativa;
- Implica también en materia de información (esto es acceso valido únicamente para los usuarios autorizados, que tengan motivos lícitos de utilización)
- Utiliza la relación COSTO/BENEFICIO para determinar la configuración y la profundidad de los controles a efectuar.”⁽¹⁵⁾

⁽¹⁵⁾ PUNGITORE, José Luís, op. cit., Pág. 40

3.- Objetivos Básicos del Control Interno.

1).- Provocar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adherencia a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad.

Se debe contar con sólidas y bien estructuradas políticas respetables y respetadas que permitan una administración y operación ordenada y sana con guías que normen, orienten y guíen la actuación.

Estas políticas deber estar sustentadas en manuales de políticas y procedimientos y deberán ser dadas a conocer al personal involucrado en su cumplimiento, así como cualquier cambio que se haga a dichas políticas.

2).- Promover la eficiencia en la operación.

Las políticas y disposiciones establecidas por la administración serán la base y soporte para operar las cuales deberán de identificar metas y estándares de operación básicos para medir el desempeño y calificar la eficiencia, eficacia y economía; elementos indispensables para una optima operación.

3).- Asegurar la razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera, administrativa y operacional que se genere en la entidad.

La información es básica e indispensable para conocer la gestión y el desempeño, para saber como se encuentra la entidad actualmente y una base para la toma de decisiones a futuro.

Por medio de la información se conocerá que tan acertadas han sido las políticas establecidas y que tan eficiente ha sido la operación de la entidad.

4).- **Protección de los activos de la entidad.**

En un sentido amplio, debería disponer de procedimientos que permitan resguardar no solo los fondos y cuentas a cobrar, sino también los usuarios de su producto o servicio, el prestigio institucional, la creatividad del personal, el know how tecnológico y otros activos intangibles que no necesariamente estarán reflejados en la contabilidad.

Este cuarto objetivo se da con la observancia de los tres anteriores.

En base a las políticas que se tienen establecidas deben existir disposiciones claras y específicas, que se respeten y que involucren el buen cuidado y la alta protección y administración de los activos.

Estas políticas deben tender hacia una óptima eficiencia de operación, así como su registro en la contabilidad para que garanticen un buen control de los mismos.

4.- Los Objetivos del Control Interno según el informe COSO:

- **Eficiencia y Eficacia en las Operaciones:** se entiende por EFICACIA la capacidad de alcanzar las metas y/o resultados propuestos. En tanto EFICIENCIA debe ser interpretado como la capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo; se refiere básicamente a los objetivos empresariales de rendimiento y rentabilidad y salvaguarda de los recursos.
- **Confiabilidad en la Información generada por la organización.** El enfoque pide la elaboración y publicación de Estados Contables confiables.
Además, se refiere a estados contables intermedios (trimestrales) y toda

otra información que deba ser publicada según los requerimientos de la SEC (Comisión Nacional de Valores de EE.UU.) Abarca también la información de gestión de uso interno de interés para la Dirección y terceros.

- **Cumplimiento de la ley, normativa y regulaciones aplicables a la organización:** COSO instruye su cumplimiento (“*compliance*”) a fin de evitar efectos perjudiciales para la reputación de la organización, contingencias, otros eventos de pérdidas y demás consecuencias negativas. ⁽¹⁶⁾

Cabe destacar que todos los marcos conceptuales concuerdan totalmente en algunos aspectos:

- a) Que el control Interno es un proceso;
- b) Que su objetivo es obtener efectividad, eficiencia, seguridad y legalidad con relación a las operaciones de una organización, y a la emisión de información contable/financiera.

5.- Elementos de la Estructura del Control Interno.

- ❖ El Ambiente de Control
- ❖ El Sistema Contable
- ❖ Los Procedimientos de Control

⁽¹⁶⁾Por qué el control interno llega ahora a las Pyme: en Internet, www.iprofesional.com/interior/home.html, (30/019/12)

- **Ambiente de Control.**

El ambiente de control esta representado por la combinación de factores que afectan las políticas y los procedimientos de una entidad que fortalecen o debilitan sus controles. Entre estos factores se encuentran los siguientes:

- a) Estructura de la organización de la entidad
- b) Funcionamiento del consejo de administración y sus comités
- c) Métodos para asignar la autoridad y responsabilidad
- d) Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna.
- e) Políticas y prácticas de personal
- f) Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad

- **Sistema Contable.**

El sistema contable consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir la información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica y para que sea útil y confiable debe contar con métodos y registros que cumplan con las siguientes características:

- a) Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración
- b) Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- c) Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- d) Registren las transacciones en el periodo correspondiente

- e) Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros

Sistema Contable vs. Sistema de Control Interno

El Control Interno esta relacionado directamente con la Contabilidad, pues los jefes necesitan estar seguros de que la información contable que reciben sea exacta y confiable, lo que se logra a través del Sistema de Control Interno de la entidad.

El objetivo básico de un Sistema de Contabilidad es: proveer información financiera útil. El objetivo del Control Interno es: mantener a la entidad operando de acuerdo con los planes y políticas trazadas. De hecho, cada sistema depende directamente del otro.

La necesidad de un Sistema de Contabilidad es proveer de información financiera útil. Un adecuado Control Interno, explica la naturaleza y la existencia misma de muchos registros, informes, documentos y procedimientos contables.

- **Procedimientos de Control.**

Son procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos específicos de la entidad.

El hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control no significa que estos estén operando adecuadamente por lo que se hace necesario

que el auditor determine la manera en que la entidad esta aplicando las políticas y procedimientos así como que personas las están llevando a cabo para concluir que efectivamente están operando.

Los procedimientos de control persiguen objetivos diferentes y son aplicables a distintos niveles de organización y del procesamiento de las transacciones.

También pueden estar integrados por componentes específicos de ambiente de control y del sistema contable y de acuerdo a su naturaleza estos procedimientos pueden ser de carácter preventivo o detectivo.

- Los procedimientos de carácter preventivo se establecen para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.
- Los procedimientos de control de carácter detectivo tienen como finalidad detectar los errores y desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones, que no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivo.

Los Factores específicos del ambiente de control, el sistema contable y los procedimientos de control en una empresa deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- El Tamaño de la empresa
- Las Características de la industria en que opera
- La organización de la empresa
- La naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidas
- Los problemas específicos del negocio
- Los requisitos legales aplicables.

El establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno representa una importante responsabilidad para la administración de una empresa.

Para proporcionar una seguridad razonable de que se logren los objetivos, la gerencia deberá vigilar de manera constante, la estructura de control interno, para delimitar si esta operando debidamente y si se modifica oportunamente de acuerdo con los cambios en las condiciones existentes.

6- Componentes del CI según el informe COSO:

-El Entorno o Ambiente de Control: espíritu ético reinante, responsabilidad personal, grado de respeto por el control interno. Es lo que marca la forma de comportamiento de una organización, que influye en la conciencia de control de su personal.

Es el fundamento de los demás componentes del control interno, y provee disciplina, estructura e integridad.

Por eso expresa también que algunos indicios de un buen Ambiente de Control pueden ser, entre otros, políticas y procedimientos adecuados y un código de conducta escrito que haga hincapié en los valores compartidos y el trabajo en equipo para conseguir los objetivos de la entidad.

-La Evaluación de Riesgos: identificación y análisis, factores internos y externos, grado de significación del riesgo, evaluación de su probabilidad de ocurrencia y como tratarlo.

Así se obtiene una visión de los riesgos relevantes que corre la empresa para el logro de sus objetivos, conformando la base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.

Las organizaciones deben definir sus objetivos, comprender qué podría suceder que impida alcanzar los mismos en forma razonable (riesgos) y qué decisiones empresarias deben tomarse para mantener estos riesgos de acuerdo a los requisitos de los accionistas.

-Las Actividades de Control: revisiones, controles físicos, separación de funciones y revisiones sobre tecnología informática. Son las políticas y los procedimientos que deben seguirse para tener certeza que las instrucciones de la gerencia con relación a sus riesgos y controles.

Las Actividades de Control se distribuyen a lo largo y a lo ancho de la organización, en todos los niveles y funciones.

Incluyen un amplio abanico de actividades diversas tales como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos, segregación de funciones, etc.).

-Los sistemas de información y comunicación: soportan la base para identificar, capturar e intercambiar información en una forma y período de tiempo que permita al personal cumplir con sus responsabilidades.

Los sistemas de información deben identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma tal que permita cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

Estos sistemas de información deben ser funcionales para el suministro de información que permita dirigir y controlar el negocio en forma adecuada.

-Monitoreo: o Supervisión del desempeño de los controles establecidos. Es un proceso llevado a cabo para verificar la calidad de desempeño del control interno a través del tiempo. Se realiza a través de:

- a) Supervisión continuada (desarrollada por las jefaturas, gerencias, dirección como recurso habitual de su responsabilidad frente a sus funciones y al control interno), y
- b) Evaluaciones periódicas puntuales (principalmente mediante la actuación de la auditoría interna, pero también de la externa y otras revisiones dirigidas). Las deficiencias o debilidades de control interno detectadas deberán ser notificadas a niveles superiores, y la alta dirección deberá estar informada de los hallazgos significativos”.⁽¹⁷⁾

7.-El control interno es una herramienta:

- Permite poder planificar, seguir estrategias, operar y supervisar el estado de gestión.
- Ayudar a conseguir las metas de desempeño, rentabilidad, eficiencia y eficacia.
- Prevenir las pérdidas de los activos.
- Ayudar al mantenimiento de políticas y procedimientos sanos, inteligentes y útiles en la conducción del negocio.
- Advertir las señales de peligro en los procesos y en las operaciones”.⁽¹⁸⁾

⁽¹⁷⁾ ibídem.

⁽¹⁸⁾ Portal/PYMES: Consultas en Internet: www.pymesetb.com/faqsauditoria.asp, (30/09/12)

8.- ¿Qué no puede hacer el control interno?

“El control interno proporciona elementos básicos para ayudar a un efectivo desempeño de las operaciones, pero su contribución no puede ser efectiva si no existe voluntad de las personas para aplicarlo; en este orden de ideas el control interno no puede:

- Asegurar el éxito de la entidad.
- Asegurar la supervivencia del negocio.
- No es la panacea.
- No sustituye los esquemas directivos ni organizacionales.
- No es camisa de fuerza.”⁽¹⁹⁾

9.- Limitaciones del Control Interno.

Las limitaciones del control interno, son aquellos eventos que dificultan o entorpecen la efectividad de los diferentes procesos o mecanismos que hacen parte del sistema mismo, entre ellas redestacan las siguientes:

- El abuso de autoridad.
- La ausencia de código de valores en la cultura corporativa.
- La competencia profesional del colaborador para aplicarlo.
- El error humano.
- La colusión de los procesos.
- La relación costo beneficio (convivir con el riesgo).
- El control interno coadyuva, propicia seguridad razonable, no seguridad absoluta,

⁽¹⁹⁾ Ibíd.

- Fallas en la interpretación y aplicación de los elementos.
- Fisuras en la comunicación.
- Desactualización frente al cambio.

Es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista.

Cabe destacar, que el Control Interno, no importa que tan bien haya sido diseñado e implementado, solamente puede dar una seguridad razonable a la alta Dirección sobre el logro de sus objetivos.

La probabilidad de logro y eficacia del sistema, se ve afectada en muchas ocasiones, por limitaciones inherentes al Sistema de Control Interno, que impide que el sistema sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre.

La efectividad del control interno esta sujeta a limitaciones inherentes, tales como malos entendidos de las instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga personales de los diferentes miembros de la organización. Colusión entre personas dentro o fuera de la entidad, y la actitud de la gerencia, si esta hace caso omiso de ciertas políticas y procedimientos, y con respecto a equivocaciones en las decisiones tomadas con respecto a la política de la entidad, a las fallas en el diseño de Costos vs. Beneficios.

Por esta razón se hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos, con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría para la cual fue diseñado.

CAPITULO III

ALGO MÁS SOBRE CONTROL INTERNO

Sumario: 1.- Normas generales y normas particulares del control interno;
2.- Economicidad del control interno; 3.- Flexibilidad del control interno.

1.- Normas Generales y Normas Particulares del Control Interno

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

a) Normas Generales:

- **Formación de un “ambiente de control”**

La formación de un ambiente de control es la norma básica y fundamental, constituyéndose en requisito previo ineludible para la implantación de cualquier sistema de control.

Este ambiente consiste en la certeza de que ninguna operación importante quede sin controlar, y que este hecho se difunda y sea conocido por los distintos integrantes de la organización.

La formación del ambiente de control es un incentivo para que el personal cuide los aspectos que le competen, y así también actúa como elemento de disuasión para determinados individuos frente a la posibilidad de actuar en violación de las normas y conductas establecidas por la organización, reforzando la sensación de que la impunidad no existe.

- **Evitar “zonas disputadas” o “tierras de nadie”**

Las llamadas “zonas grises” como así también la falta de definiciones claras traen efectos desagradables como la generación del conflicto y la caída de la moral del personal afectado.

Y esto es así debido a las confusiones que se generan por falta de información (o por imprecisión, lo cual es peor) respecto de las tareas que debe desempeñar cada sector o empleado. De esta forma se posibilita la existencia de distintos criterios (o alternativas en el tratamiento) para un mismo problema por diferentes personas.

Estos problemas se atacan con claridad en la definición:

- Del sistema estructura y las áreas de autoridad/responsabilidad asignadas a cada sector.
- De las relaciones asesoras, funcionales, jerárquicas y de control.

Al respecto resultara de importancia contar con manuales de funciones y de procedimientos que permitan establecer con claridad las funciones que debe desempeñar cada uno, las características de sus tareas y sus responsabilidades.

- **Formalización de Operaciones por Escrito**

Las distintas operaciones que se realizan en una organización deberían formalizarse por escrito, a través de distintos tipos de documentos o formularios que las contengan y describan adecuadamente.

Del mismo modo, las distintas decisiones y aprobaciones que se realicen con relación a las operaciones tratadas, deberían volcarse sobre los instrumentos escritos utilizados.

La no utilización de formularios para documentar operaciones y la falta de evidencia de las decisiones y autorizaciones realizadas constituyen el punto de partida para la imposibilidad de ejercicio de controles de cualquier tipo sobre las operaciones afectadas.

Y la ausencia de control constituye una deficiencia muy grave dada la necesidad de la empresa de contar con información correcta, confiable y actualizada sobre la marcha de sus negocios, sobre todo, teniendo en cuenta la velocidad con que se van produciendo los cambios en el contexto en los últimos años.

También debemos destacar la importancia de contar en cada caso con la correspondiente documentación de respaldo. Es decir, la factura del proveedor en caso de una compra, la rendición de gastos y sus correspondientes comprobantes en caso de viáticos, etc., al margen de que emitamos un cheque para su pago y documentemos internamente la operación emitiendo la correspondiente Orden de Pago.

- **Autorización de Operaciones – Niveles de Autorización**

Debe quedar claramente establecido quien puede autorizar cada operación, y los rangos de importes para los cuales la autorización es válida.

Generalmente esta norma se materializa a través de una planilla o formulario de “Registro de firmas y operaciones que pueden autorizar” los distintos funcionarios de la empresa. En ella se establecen límites tanto para la naturaleza de la operación, como en función de los montos de las mismas.

A la vez esta norma mejora la eficiencia operativa de las organizaciones, evitando la pesada carga burocrática de hacer autorizar todas las compras y gastos a funcionarios de niveles jerárquicos muy altos, distrayendo tiempo relativamente oneroso que debería estar destinado a actividades más productivas.

- **Separación de Funciones/Control Cruzado por Oposición de Intereses**

Se presenta aquí uno de los pilares del Sistema de Control Interno, ya que la adopción de esta norma permite que el procesamiento completo de una operación sea tarea de varios sectores, de forma tal que se pueda establecer un genuino control por oposición de intereses en el que jamás podrá ocurrir que una sola persona o sector tenga a su cargo cumplir la totalidad de las decisiones de autorización y sus respectivos controles.

Ya en 1949 el IACPA (*American Institute of Certified Public Accountants*) a través de un estudio especial realizado por su Comité de Procedimientos de Auditoria, decía lo siguiente respecto al “Control mediante separación de responsabilidades”, una de las sanas practicas que pregonaba:

“Las practicas sanas deben establecer los medios por los que pueda asegurarse razonablemente la corrección de tales autorizaciones, registros y custodia. Esto se logra usualmente mediante la separación de deberes y responsabilidades, de modo que ninguna persona tenga a su cargo todas las fases de una operación, de principio a fin. La persona que autoriza o inicia una operación no debe intervenir en su contabilización ni tener acceso al activo que es materia de la operación. Donde las circunstancias no permitan tal separación, tiene que hallarse otra manera de protección”.⁽²⁰⁾

Aunque antigua, esta norma mantiene una vigencia total.

⁽²⁰⁾ A.I.C.P.A. (American Institute of Certified Public Accountants), Control Interno: elementos de un sistema coordinado y su importancia para la gerencia y el auditor independiente.- Edición en castellano del Instituto Peruano de Administración de Empresas (Lima,s./f. –Original en ingles: año 1949), Pág. 14.

La implantación de esta norma no necesariamente implica ampliar la dotación de personal ni duplicar controles; puede consistir simplemente en estudiar reasignaciones de funciones en las áreas del caso, evitando concentraciones – en una misma persona o sector- incompatibles entre si, de modo tal que se dificulte la comisión de errores y fraudes.

Entre las incompatibilidades tradicionalmente más utilizadas para poner en práctica esta norma, puedo mencionar:

- Quien registra no maneja dinero
- Quien maneja dinero no maneja bienes

- **Prenumeración (de imprenta) de los formularios utilizados**

Se recomienda la prenumeración (de imprenta) de todos los formularios que utilice la empresa, aun aquellos de carácter y uso exclusivamente interno, y más allá de los requerimientos de carácter legal.

Esta recomendación también alcanza a: ordenes de pago, partes de ingresos y egresos de fondos, planillas de cobranzas y de valores recibidos por correspondencia, asientos de diario, etc.

Objetivo Perseguido:

- 1) evitar “salteos” de numero o su asignación a mas de un juego de ejemplares.
- 2) dificultar la comisión de maniobras anómalas consistentes en la sustitución de un ejemplar por otro. (Cuando los formularios son numerados a mano o mediante la utilización de sellos numeradores, la sustitución del formulario original –y su reemplazo por uno adulterado- resulta más sencilla).

- 3) facilitar controles de correlatividad numérico-cronológica.
- 4) facilitar controles de seguimiento de formularios en su curso interno y/o externo.

NOTA: Es de destacar que para ciertos formularios (la factura es un claro caso) su prenumeración de imprenta es obligatoria por expresa exigencia establecida por resoluciones de organismos estatales de control).

Los formularios anulados deben conservarse con todas sus copias, para no dificultar el ejercicio de otros controles como el de correlatividad e integridad; en ningún caso deben destruirse

- **Control numérico de formularios de las distintas áreas receptoras (Control de Integridad)**

No solo es importante que se asegure una perfecta continuidad en la numeración de los comprobantes al emitirse.

También es importante que los sectores receptores se aseguren de haber recibido la totalidad de los comprobantes que fueron emitidos para su uso.

El control numérico de formularios en destino permitirá asegurarnos de que ningún ejemplar se ha perdido en el camino, y que todo comprobante ha llegado a su legítimo receptor.

- **Control de correlatividad numérico-cronológica**

El control de correlatividad numérico-cronológica consiste en verificar – ante la emisión de un nuevo número de un determinado formulario- que su fecha es similar o posterior a la del número precedente.

La existencia de errores de correlatividad numérico-cronológica podría dar lugar a serios cuestionamientos por parte de organismos estatales de control (por ejemplo, la Administración Federal de Ingresos Públicos) ya que se estaría mostrando una situación que no solo viola el Código de Comercio, sino que además resulta extraña e inexplicable ante la vista de cualquier persona.

- **Existencia de determinadas funciones: Operativas, de Control y de Asesoramiento.**

Si tomamos un sector cualquiera de la Administración de una empresa (por ejemplo, Compras), veremos que desarrolla tanto funciones de tipo operativas (procesamiento de pedidos internos, selección de proveedores, adjudicación y seguimiento de compras), como de control (sobre la calidad y cantidad de las mercaderías incluidas en los pedidos internos realizados por almacenes y otros sectores) y de asesoramiento (respecto de la naturaleza y calidad de ciertos productos, a sectores que hacen uso esporádico de ellos).

Cada una de las funciones descritas son importantes; sin embargo, no todos los sectores las tienen desarrolladas en similar proporción: hay algunos operativos, otros de control, algunos con fuerte desarrollo en la función de asesoramiento, y todos los matices intermedios que el lector pueda imaginar.

El mensaje que se intenta dar a través de la presente recomendación es el hecho de no desvirtuar la naturaleza propia de cada área, por motivos de un supuesto mejor aprovechamiento de su capacidad.

- **Análisis de riesgos/Coberturas de seguros/Análisis de conveniencia**

A través de esta norma no se recomienda a las empresas (y demás organizaciones) la contratación de seguros, sino al menos analizar la conveniencia de

su contratación, con el objeto de cumplir con uno de los preceptos iniciales del control interno: salvaguardar en forma mas efectiva el patrimonio de la organización, y no dejarla en una situación de desprotección frente a la eventual ocurrencia de un siniestro. Por ejemplos dentro de los distintos tipos de seguros tenemos:

Los seguros obligatorios para cada empleado (Aseguradoras de Riego de Trabajo), con cobertura de dinero, de inmuebles, contra accidentes entre otros.

- **Dependencia entre sectores/ el sector que ejerce el control no debe depender del sector controlado.**

Concretamente, el sector que ejerce control debe ubicarse en un nivel superior –o al menos similar- al del sector controlado, de forma tal de asegurar no solo su independencia, imparcialidad y libertad de movimientos, sino también la autoridad y el poder necesarios para ello.

- **Revalorización de la función de archivo**

La función de archivo es muy importante para una organización, simplemente porque la información bien archivada es adecuadamente recuperada en el momento oportuno. Recordemos que la información y documentación archivada puede tener carácter operativo, o de control.

Podemos responder con medidas concretas tales como:

- 1) Racionalizar los espacios físicos destinados al archivo de documentación.
- 2) Nombrar un responsable de su mantenimiento.
- 3) Archivar la documentación teniendo en cuenta atributos en función de los cuales posiblemente vaya a ser recuperada.

- 4) Considerar los aspectos legales y normativos referidos al plazo exigido para la conservación de la información (transcurrido el cual, deberá evaluarse seriamente la posibilidad de su destrucción).

- **Custodia de formularios sin utilizar**

Los talonarios de diversos formularios (como ser cheques, recibos, etc.) sin utilizar deberían ser guardados en un lugar cerrado y bajo la responsabilidad de un funcionario de jerarquía ajeno al manejo de fondos.

Asimismo ese funcionario debería llevar, para facilitar los controles de utilización y secuencia, un registro en el que conste la numeración de todos los talonarios aun no utilizados para proceder, a medida que estos se van utilizando, a colocar la fecha y nombre del responsable que los ha solicitado.

Es de destacar que la entrega de los talonarios en blanco debería efectuarse solo ante la rendición de los talonarios ya utilizados.

- **Rotación interna del personal afectado a áreas sensibles**

La norma relativa a la rotación interna del personal intenta prevenir los efectos indeseables derivados de la permanencia de personas en áreas sensibles durante prolongados periodos, lo que podría dar lugar a desviaciones en el ejercicio de sus funciones. Casos típicos son los de las áreas de compras y pagos de remuneraciones al personal.

- **Evitar rotación interna acelerada de personal**

La alta rotación de personal, sea cual fuera el área en que ello ocurriese, no es signo de que algo bueno y positivo esta ocurriendo.

Por el contrario, podría estar mostrando una situación anómala que hace que el personal afectado se desvincule al poco tiempo de tomar servicios.

Consecuentemente, esto hace que el plantel no logre la estabilidad necesaria para que su tarea comience a rendir frutos más valiosos, con el efecto adicional de proyectar todas las consecuencias negativas de esta anomalía sobre las demás áreas de la empresa que interactúan con el sector en cuestión.

- **Registraciones claras, adecuadas y al día.**

La Registración de operaciones debe ser realizada en forma cronológica y con el grado de detalle que requiere el Código de Comercio. Pero no solo eso: la registración debe encontrarse actualizada con el objeto de permitir el ejercicio del control, particularmente en el caso de análisis de cuentas y/o seguimiento de operaciones a través del sistema contable.

La Registración individual (y no resumida) de ordenes de pago, facturas de proveedores, recibos de cobranzas, rendición de caja, etc., haciendo mención del numero de comprobante respectivo (para evitar dificultades en la tarea de búsqueda de la documentación de respaldo), son claros indicios de que la tarea se esta realizando correctamente.

En muchos casos las operaciones se agrupan y se registran bajo un único asiento de diario, lo cual dificulta cualquier tarea de control que se desee realizar, además de vulnerar las disposiciones del Código de Comercio.

También es de destacar la importancia de contar con un plan de cuentas acorde a las necesidades y que permita suficiente segregación en lo que respecta a las operaciones que queremos controlar y destacar.

- **Mecanismos o canales para reclamos de los clientes**

Se recomienda evaluar la necesidad de colocar anuncios en lugares visibles del establecimiento invitando a clientes a manifestar su desagrado o disconformidad con el servicio recibido, o su sugerencia para mejorar el mismo.

Este mecanismo bien podría materializarse a través de un Libro de Quejas o facilitando el reclamo de los clientes a través de un servicio especialmente creado. Por supuesto, toda esta en función de la magnitud e importancia de lo que se quiere controlar.

b)- Normas Particulares

Las Normas Particulares (también denominadas específicas) están dedicadas a cada área, y a través de ellas tratamos de precisar por que nos interesan y que aspectos contienen que nos hacen poner nuestra atención sobre ellas. Y es que cada área presenta características propias que hacen que merezcan tratamientos particulares para cada caso.

Las normas específicas por área comprenden grupos singulares claramente diferenciados, cuyos objetivos y formas de desarrollo y aplicación también son distintos:

- 1) Normas de control interno relativas a la estructura de la organización (horizontal y vertical) y a la separación de funciones. Crean la estructura adecuada para que las restantes puedan ser de aplicación.
- 2) Normas de control interno relativas a las medidas concretas de control conducentes a evitar la posibilidad de cometer errores o fraudes que atenten contra el patrimonio de un ente, o sobre la continuidad de sus operaciones. Claro ejemplo de normas específicas son los Arqueos de Caja.
- 3) Mejoramiento de rutinas administrativas, cuyo cumplimiento facilita el ejercicio del control interno. Es decir, crean el ambiente necesario para poder aplicar las normas de control interno.
- 4) Cumplimiento de disposiciones y normas legales. Cuando nos referimos a normas legales, lo hacemos en un sentido amplio: queremos comprender no solo las leyes, sino también los decretos, ordenanzas, resoluciones, etc. tanto a nivel nacional, provincial, municipal y de organismos estatales de control. Es decir encuadrar las operaciones de la empresa en un todo de acuerdo con las normas que rigen en el país para el ejercicio de actividades empresarias.
- 5) Medidas concretas que mejoran la eficiencia administrativa. Por ejemplo aprovechar un formulario que proviene de un cliente y hacerlo circular internamente como si fuera un formulario nuestro

2.- Economicidad del Control Interno.

El costo que implica la existencia de un control debe ser menor que el beneficio que produce con su acción de regulación de un sistema. Este principio se denomina de la Economicidad del Control, y frecuentemente conduce a que el control actúe en forma selectiva.

3.- Flexibilidad del Control Interno.

Con el correr del tiempo se van dando cambios en la naturaleza de los negocios de una empresa y en sus modalidades operativas, como resultado tanto de avances tecnológicos como cambios en las modas y gustos, o en la situación socioeconómica. Estos cambios bien pueden hacer variar las metas operativas y de control que anteriormente la organización se hubiera propuesto alcanzar y mantener, o, al menos, la forma de llevarlas a la práctica. Es por ello que el sistema de control interno deberá estar construido sobre bases muy dinámicas que permitan su ajuste periódico a las nuevas realidades y necesidades sin dejar nunca de apuntar a brindar el apoyo que el desarrollo de los negocios empresarios continuamente necesita, y garantizar un marco de seguridad mínimo indispensable para la continuidad y el desarrollo de la organización.

La naturaleza y profundidad de los cambios mencionados precedentemente seguramente afectara la silueta administrativa de la empresa o de cualquier otra organización que estemos considerando. La silueta administrativa estará dada por las normas y procedimientos que se hayan definido (o instalado, aunque no emitidas por escrito), su estructura organizativa (generalmente plasmada a través de un organigrama) y la calidad de los sistemas administrativos y de información que operen (Personal+ Hardware+ Software+ Telecomunicaciones).

Así debemos prestar especial atención a diversos aspectos, tales como:

- 1) Formalización de las operaciones de acuerdo a lo establecido en las normas respectivas, es decir...
 - flujo de información, y
 - flujo de fondos y bienes diversos a través de los canales establecidos.

- 2) utilización de formularios adecuados,
- 3) cumplimiento de los controles previstos para cada caso, fundamentalmente el ejercicio del control cruzado por oposición de intereses, en función de lo definido en la estructura a través de una adecuada separación de funciones.
- 4) Contabilización correcta, es decir, completa, oportuna y libre de error.

Siendo el contador publico un gran participe en la administración de las compañías como asesor o consultor, es este profesional que debe adquirir el compromiso de propender el desarrollo empresarial con la implementación de nuevos conceptos, tales como el de control interno moderno que seria de gran utilidad en la consecución de objetivos y metas institucionales sobretodo de las pequeñas y medianas empresas que son las mas urgidas de una adecuada asesoría operativa, financiera y normativa, categorías que reúnen en su estructura conceptual y applicativa el control interno.

En el marco de control postulado a través del Informe COSO, la interrelación de los cinco componentes (Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión) genera una sinergia conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno.

Atendiendo a necesidades gerenciales fundamentales, los controles se entrelazan a las actividades operativas como un sistema cuya efectividad se acrecienta al incorporarse a la infraestructura y formar parte de la esencia de la institución.

CAPITULO IV

LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO **DE LAS PYMES.**

Sumario: 1.-Estructuras organizativas y los sistemas administrativos. 2.- Organización Empresarial. 3.- Control Efectivo de las PyMES. 4.- ¿Qué relación existe entre el control interno y el proceso administrativo? 5.- Gestión Efectiva y Eficaz de las PyMES. 6.- PyMES más productivas

Dentro de una organización el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de Planeación, Organización, Dirección y Control.

El control en su concepción más general examina y censura con anterioridad suficiente, determinada realidad que aprueba o corrige.

1.- Estructuras organizativas y los sistemas administrativos

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión, e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión.

Tales acciones se hallan incorporadas a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

El control interno constituye una herramienta útil para la gestión, pero no la sustituye.

¿Por qué deben las pequeñas empresas implementar sistemas de control interno?

La pequeña empresa requiere implementar sistemas de control interno con el fin de propiciar una seguridad razonable en la efectividad de sus planes y programas, proteger sus bienes y derechos, cumplir con el entorno legal y lograr un mejor resultado en sus operaciones:

“El control es la medicina preventiva de la empresa; no le asegura el cumplimiento de los objetivos pero contribuye altamente a su logro”.⁽²¹⁾

⁽²¹⁾ Ibídem.

2.- Organización Empresarial

Aunque mucho se ha escrito y teorizado respecto a la organización como función propia de la gestión e indispensable para la dirección, así como de su aspecto orgánico en cuanto a ordenamiento interno y definición de cargos y funciones, aun continúa siendo una debilidad en muchas empresas pequeñas y medianas.

En lo que respecta a la organización en cuanto a estructura, hay que considerar que de la misma manera en que es muy difícil que dos humanos sean completamente iguales, lo mismo sucede en las empresas.

Una empresa no necesariamente se parece a otra aunque estén enmarcadas en el mismo sector y empleen igual tecnología de producción e incluso similar estructura productiva.

Siempre existirán factores diferenciadores, no solo en el orden técnico-productivo, sino también en el orden social en cuanto a composición de la fuerza de trabajo, nivel de pertenencia y motivación, ambiente laboral, nivel de calificación del personal y de los dirigentes, relación con los directivos, etc.

De igual modo pueden existir diferencias de índole cuantitativas, respecto a número de trabajadores, nivel de venta, utilidad, estructura de los activos, cuota de mercado, entre otros. Estas y otras diferencias determinan que a pesar de existir principios básicos para definir la estructura de las empresas, así como estructuras típicas, la estructura de dirección, de cargos, de funciones y por áreas, departamentos, divisiones, gerencias, etc., estará en dependencia de las características, complejidad y condiciones de cada empresa.

“El primer deber del gerente o administrador de una pequeña y mediana empresa consiste en crear, y luego dirigir, toda una serie de relaciones entre su empresa y sus trabajadores, proveedores, bancos y clientes”.⁽²²⁾⁽²³⁾

El primer paso para la creación de las relaciones deseadas consiste en establecer objetivos, tratando esos objetivos que desea establecer con aquellas personas que deberán alcanzarlos. Al fijarse estos objetivos debe ser de tal forma que pueda enfocarse el resultado en términos mensurables. Cualquier modificación en ellos debe contar con los medios apropiados.

Finalmente es necesario ponerlos a prueba continuamente para evaluar si continua existiendo la intención y factibilidad de alcanzarlos.

En toda empresa se da la existencia de una estructura funcional basado en las actividades que debe realizar para cumplir su objetivo y en base a la división del trabajo.

Esta estructura funcional genera la existencia de diferentes subdivisiones entre las cuales existirá determinada relación, ya sea de cooperación, apoyo o subordinación. Estas subdivisiones deberán tener definidas sus objetivos, tareas y funciones, así como la interrelación con las restantes áreas de la organización, incluyendo el sistema de obtención y entrega de información.

Visto de este modo todo hace suponer que el establecimiento de la estructura organizativa es un proceso expedito, cuando en la práctica son más los problemas asociados con la estructura que lo que uno puede imaginar.

⁽²²⁾ FLORES SORIA, Jaime, Administración Financiera, Centro de Especialización en Contabilidad y Finanzas-CECOF Asesores. Primera Edición. (Lima, 2004), Pássim.

⁽²³⁾ FLORES SORIA, Jaime, Gestión Financiera, Centro de Especialización en Contabilidad y Finanzas-CECOF Asesores. Primera Edición, (Lima, 2004), Pássim.

En principio basta señalar que la estructura, las funciones y los procedimientos no pueden ser aplicados mecánicamente y mucho menos copiados. Cada empresa deberá determinar el tipo de estructura que le resulta conveniente en relación a su nivel de desarrollo, tipo de actividad, composición interna, metas y objetivos.

La estructura organizativa dependerá de la evolución que tenga la empresa en el tiempo. La adopción de una estructura de modo estático e inamovible, generará más problemas de los que cualquier empresario puede realmente suponer.

El crecimiento y evolución de una empresa deberá estar acompañada de los cambios necesarios en la estructura, cuestión esta que por lo general queda relegada a un segundo plano.

La duplicidad de funciones, la doble y hasta triple subordinación, la improvisación en la fijación de tareas, la asignación de funciones diversas a un mismo cargo, el aumento en la complejidad de los cargos sin el debido respaldo en cuanto a calificación y remuneración, existencia de jefes sin subordinados, jefes con exceso de subordinados, ausencia de una debida especialización, son algunos de los problemas que se observan en la estructura organizativa de las empresas.

Todo esto por la general implica la existencia de problemas tales como:

- a) Demoras en la implementación de medidas y cumplimiento de tareas.
- b) Existencia de errores en la interpretación de las orientaciones, incluyendo las que "caen" en terreno de nadie.
- c) Exceso de centralismo en la toma de decisiones.
- d) Insuficiente autoridad de los "jefes" intermedios.
- e) Falta de fluidez en los procesos y tareas.
- f) Deficiencias en el sistema de control interno.
- g) Desequilibrio en las cargas de trabajo.
- h) Desmotivación del personal.
- i) Insuficiente información a los trabajadores.
- j) Existencia de conflictos entre los dueños o directivos.

k) Falta de liderazgo.

l) Mal ambiente interno.

Muchas empresas carecen de un manual de funciones y procedimientos, y cuando disponen de el no son capaces de mantenerlo actualizado o se convierte en un documento más, sin ser empleado adecuadamente en el proceso de gestión.

Tampoco disponen de los requisitos exigidos por cargos en base a las funciones que se espera cumpla el cargo en cuestión, respecto a nivel de calificación, especialidad, experiencia, características personales, etc.

Estos son aspectos considerados burocráticos o de poca utilidad práctica, a pesar de que están asociados al funcionamiento del sistema y al recurso más importante del proceso productivo: el recurso humano.

Disponer de una estructura de los procesos contribuye a una buena organización interna, además de que garantiza niveles de responsabilidad y un correcto sistema de control.

Todo esto resulta necesario en la medida en que las empresas crecen y sus procesos se hacen más complejos. De la misma manera deben existir los manuales de cargos y funciones, garantizando una adecuada interconexión entre todos ellos.

La organización de la pequeña y mediana empresa típica se suele establecer en función de las circunstancias.

El propietario es el motor principal. La mayoría de las cosas que hay que hacer, o son hechas por el mismo o bajo su directo control. Esto es cierto en los primeros años de vida de la empresa.

Debido a la expansión de los negocios, en toda pequeña y mediana empresa, llega un momento en que propietario o gerente ve excedidas sus posibilidades de dirección y tiene que delegar la responsabilidad de las decisiones en alguna otra persona. Es en ese punto cuando empieza a poner en práctica lo que se llama organización.

La gestión efectiva de las pequeñas y medianas empresas se realiza en el marco de la planeación, organización, integración de los recursos, dirección y control de las actividades. “Según Koontz & O'Donnell:⁽²⁴⁾:

- La Planeación incluye la selección de objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos. La planeación, es por tanto, toma de decisiones, porque incluye la elección de una entre varias alternativas.
- La Organización incluye el establecimiento de una estructura organizacional y funcional, a través de la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de la empresa y de cada una de sus partes, el agrupamiento de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un jefe, la delegación de autoridad para llevarlas a cabo y la provisión de los medios para la coordinación horizontal y vertical de las relaciones de información y de autoridad dentro de la estructura de la organización.

Algunas veces todos estos factores son incluidos en el término estructura organizacional, otras veces de les denomina relaciones de autoridad administrativa. En cualquier, caso, la totalidad de tales actividades y las relaciones de autoridad son lo que constituyen la función de organización.

- La Integración es la provisión de personal a los puestos proporcionados por la estructura organizacional. Por tanto requiere de la definición de la fuerza de trabajo que será necesaria para alcanzar los objetivos, e incluye el inventariar, evaluar y seleccionar a los candidatos adecuados para tales puestos; el compensar y el entrenar o de otra forma el desarrollar tanto a los candidatos como a las personas que ya ocupan sus puestos en la organización para que alcancen los objetivos y tareas de una forma efectiva.

⁽²⁴⁾ Según Koontz & O'Donnell, citado por: FLORES SORIA, Jaime, Contabilidad Gerencial. Centro de Especialización en Contabilidad y Finanzas-CECOF Asesores. Primera Edición. (Lima 2004), pássim.

- En relación con “la Dirección y el Liderazgo, aunque parece una función sencilla, los métodos de dirección y liderazgo pueden ser de una extraordinaria complejidad”. ⁽²⁵⁾ Los jefes inculcan en sus trabajos una clara apreciación de las tradiciones, objetivos y políticas de las instituciones. Los trabajadores se familiarizan con la estructura de la organización, con las relaciones interdepartamentales de actividades y personalidades, y con sus deberes y autoridad. Una vez que los trabajadores han sido orientados, el jefe tiene una continua responsabilidad para aclararles sus asignaciones, para guiarlos hacia el mejoramiento de la ejecución y desempeño de sus tareas y para motivarlos a trabajar con celo y confianza.

- “El Control forma parte del proceso de gestión efectiva”. ⁽²⁶⁾⁽²⁷⁾ Consiste en la evaluación y corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse de que lo que se realiza se ajusta a los planes. De ese modo mide el desempeño en relación con las metas y proyectos, muestra donde existen desviaciones negativas y al poner en movimiento las acciones necesarias para corregir tales desviaciones, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se logran por sí mismos. El plan guía al jefe para que en el momento oportuno aplique los recursos que serán necesarios para lograr metas específicas. Entonces las actividades son medidas para determinar si se ajustan a la acción planeada”.

⁽²⁵⁾ FLORES SORIA, Jaime, Análisis Financiero: Instrumento estratégico de la Contabilidad Gerencial Centro de Especialización en Contabilidad y Finanzas-CECOF Asesores. Primera Edición. (Lima, 2004), pássim.

⁽²⁶⁾ GROSS, Herbert, Pequeña empresa y gran mercado, Décima Quinta Edición, (Madrid, 2000), pássim.

⁽²⁷⁾ INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA-COOPERS & LYBRAND, SA., Los Nuevos conceptos del Control Interno- INFORME COSO, Cuarta Edición, (Madrid, 2004), pássim.

3.- Control Efectivo en las PyMES

Así como es relevante la gestión efectiva para permanecer en el mercado y alcanzar competitividad, también lo es el control efectivo aplicado al uso racional de los recursos que utilizan las pequeñas y medianas empresas.

El Control es el proceso puntual y continuo que tiene por objeto comprobar si la programación y gestión de las pequeñas y medianas empresas, ejecutada por la gerencia se ha efectuado de conformidad a lo planificado y alcanzado los objetivos programados.

* El control es puntual, cuando se aplica eventualmente a ciertas áreas, funciones, actividades o personas. El control es continuo cuando se aplica permanentemente. Comprende al control previo, concurrente y posterior.

* El control es efectivo, cuando no entorpece las funciones administrativas y operativas de la gerencia de las pequeñas y medianas empresas y además cuando se toman en cuenta las sugerencias y recomendaciones de los órganos responsables del mismo y cuando se aplican las medidas correctivas necesarias para optimizar la gestión empresarial.

El control efectivo consiste en evaluar un conjunto de proposiciones financieras, económicas y sociales, con la finalidad de determinar si las metas, objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, programas y proyectos de inversión emanados de la gestión se están cumpliendo de acuerdo a lo previsto.

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión.

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente.

Como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre si con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas.

Aunque el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de la entidad y busca que esta sea mas flexible y competitiva en el mercado se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea confiable, por esta razón sea hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado.

Estos riesgos pueden ser atribuidos a fallas humanas, como la toma de decisiones erróneas, simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas.

Estos análisis deben detectar en un momento oportuno como los cambios internos, o externos del contexto empresarial, pueden afectar el desarrollo o aplicación de las políticas, en función de la consecución de los objetivos, para su correcta evaluación.

La comprensión del control interno puede así ayudar a cualquier entidad a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

4.- ¿Qué relación existe entre control interno y proceso administrativo?

El sistema de control interno opera como eje transversal en las diferentes fases del proceso administrativo, interactuando en forma coordinada en los siguientes aspectos:

- Determinación de factores de ambiente de control coherentes con la carta estratégica.
- Identificación y análisis de riesgo
- Dirección de las actividades de control.
- Identificación, organización y comunicación de la información.
- Monitoreo.

5.- Gestión Efectiva y Eficaz de las PyMES

Para que las pequeñas y medianas empresas puedan alcanzar competitividad, formalización y desarrollo; incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones, y su contribución a la recaudación tributaria; tienen que disponer de una gestión empresarial efectiva, de lo contrario siempre estarán en un círculo vicioso que no les permite crecer ni desarrollarse.

"La gestión efectiva está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa; tal como lo establece la gestión empresarial moderna" ⁽²⁸⁾

"Gestión eficaz, es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la empresa"⁽²⁹⁾

⁽²⁸⁾ PRAT CANET, José, Benchmarking: Un método para aprender de las mejores empresas. Tercera Edición. (Barcelona, 1996), Pág.275.

⁽²⁹⁾ SUAREZ TIPIANI, M., Ley de la pequeña empresa Micro y pequeña empresa y su Reglamento. Primera Edición, (Lima, 2003), Pág. 89.

"Gestión eficaz, es hacer que los miembros de una empresa trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes de la empresa, presenta un gran reto para los directivos de la misma".⁽³⁰⁾

La eficiencia y el control, resultan dañados en vez de mejorados, mientras mas complicado es el sistema, más es el tiempo y el costo monetario que se necesita para mantenerlo operando.

¿Cuan estricto debe ser un sistema de control interno?

Los directores tienen que tomar decisiones acertadas, ya que las inversiones en el control interno se tienen que juzgar a luz de los costos y beneficios que este conlleve y aporte.

6.- PYMES mas productivas.

Las pequeñas y medianas empresas necesitan disponer de economía, legalidad, transparencia, eficiencia y eficacia tanto en la gestión como en el control empresarial; cuando alcancen esto estamos hablando de optimización empresarial.

“Optimizar es buscar la mejor manera de realizar una actividad”.⁽³¹⁾ Los propietarios, directivos, gerentes, administradores o cargos similares, deben entender que la mejor manera de realizar sus actividades empresariales es mediante el

⁽³⁰⁾ TERRY, G.R., Principios de Administración. México. Décima quinta Edición. (México, 2004), Pág. 721.

⁽³¹⁾ GROSS, Herbert, op. cit., Pág. 583

cumplimiento de las formalidades establecidas, disponiendo de tecnología adecuada, procesos y procedimientos de trabajos simples y comprensibles; personal capacitado, entrenado y perfeccionado en el desarrollo de las actividades de la empresa.

“Optimizar es sinónimo de obtener productividad con el uso racional de los recursos asignados por los propietarios y socios de la pequeña y mediana empresa que desarrollan las actividades de comercio, industria y prestación de servicios”.⁽³²⁾

La optimización llega cuando las PyMES obtienen ventajas competitivas. A pesar de los problemas, la pequeña y mediana empresa puede competir de manera satisfactoria en el mercado.

Estas ventajas competitivas les permiten no solamente sobrevivir, sino también generar una adecuada ganancia para sus dueños. Sin embargo, existen ciertos factores comunes que han sido identificados en aquellas empresas que a pesar de su tamaño continúan operando y produciendo utilidades para sus dueños.

Estos factores comunes son la flexibilidad en la administración, contacto personal con el mercado, aplicación del talento y especialización del propietario y sus dependientes.

El desarrollo alcanzado en el aspecto científico, técnico e incluso económico ha impuesto y profundizado la especialización, de modo tal que un empresario por muy capaz, experimentado, intuitivo y sagaz que sea no podrá de por sí asumir todas las tareas propias de la gestión, máxime cuando se trata de una empresa en crecimiento.

No siempre invertir es la vía más recomendable para crecer, no sin que antes hayan sido analizadas y estudiadas las reservas internas.

En las condiciones actuales del mercado el éxito de una empresa no radica solo en los esfuerzos que realice, sino que dependerá mucho de las condiciones del

⁽³²⁾ SUAREZ TIPIANI, M., op. cit., Pág. 54

entorno, para lo cual se hace necesario estudiar y conocer en profundidad las interioridades de la organización. Las debilidades internas tienen que ser resueltas cada vez que se encuentren, de modo tal que la empresa funcione saludablemente, evitando con ello los embates constantes del ambiente externo.

CAPITULO V

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

Sumario: 1.- La Tesorería en la Empresa; 2.-Competencia del Departamento de Tesorería; 3.- Sistema de Movimientos de Fondos; 4.- Definición Contable de Caja y Banco; 5.- Otros Conceptos de Caja y Banco.

1.- La Tesorería en la Empresa.

Todas las empresas tienen un departamento de Tesorería o personas dedicadas a administrar detenidamente todo lo referente a sus cobros y a sus pagos.

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero.

Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

2.- Competencia del Departamento de Tesorería

Con frecuencia se conceptualizan y utilizan de manera sinónima las funciones de administración financiera y la de tesorería. Aun cuando estas están íntimamente relacionadas en la tarea de allegarse y administrar los recursos financieros de una entidad, en la filosofía y en práctica cabe establecer una diferencia a fin de intentar precisar las tareas y funciones que competen a cada función como sigue:

Administración Financiera.- Es la función que se encarga de los aspectos financieros en su conjunto en una organización y por lo tanto le corresponde dictar y establecer políticas tendientes a pronosticar y planear la obtención de recursos monetarios, proponer y llevar a cabo programas de financiamiento requerido e

inversión de excedentes, controlar todo el proceso de administración del dinero e interactuar y llevar relaciones con los mercados de capital.

La función de Tesorería.- Se encarga del establecimiento de controles en materia de captación de recursos, su manejo, custodia y programación de los egresos. Es también responsable del correcto y eficiente flujo de fondos. Las políticas de tesorería están supeditadas a las políticas, criterios y decisiones emanadas del área o dirección de finanzas de la organización.

El sector Tesorería, o Caja, encargado de llevar la caja y las cuentas bancarias en una Empresa, está íntimamente relacionado con el sector Contable de la misma. Cualquier movimiento de fondos, así como cualquier incidencia que respecto a los mismos pueda producirse, debe ser comunicado inmediatamente a contabilidad, a los efectos que correspondiere.

3.-Sistema de Movimientos de Fondos.

El sistema de Movimiento de Fondos actúa como lazo uniendo información generada fundamentalmente en los sistemas de:

- Ventas y Cuentas a Cobrar (incluidas las cobranzas);
- Compras y Cuentas a Pagar (incluidos los pagos);

Con el objeto de:

- a) determinar los movimientos bancarios y de las recaudaciones a depositar ocurridos durante un cierto periodo;
- b) proyectar la posición financiera de la empresa.

Todos los movimientos de fondos son registrados contablemente a través de los movimientos del Rubro “Caja y Bancos”

4.- Definición Contable de Caja y Banco

Descripción de los Componentes

La Resolución Técnica N° 9 de la FACPCE (Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas), indica que CAJA Y BANCOS “incluye el dinero en efectivo en caja y bancos del país y del exterior y otros valores de poder cancelatorio y liquidez similar”.⁽³³⁾

Según el Informe N° 5 de la FACPCE, “este rubro comprende los fondos disponibles para ser utilizados sin restricciones, que un ente tiene en un momento determinado. Por lo tanto solo pueden incluirse en la denominación “Caja y Bancos” aquellos ítems que pueden ser usados en forma inmediata para la compra de elementos y la cancelación de obligaciones civiles y comerciales. Esa posibilidad debe existir en forma genérica, y no para determinadas compras o pagos.

Los fondos pueden ser expresados en billetes y monedas del país o del exterior, en saldos de cuentas en entidades financieras, en cheques u otras órdenes de pago asimilables, etc.”⁽³⁴⁾

⁽³³⁾ Sección A.1 del Capítulo III, RT 9, Normas particulares de exposición contable para entes comerciales, industriales y de servicios, FACPCE, (11/12/1987)

⁽³⁴⁾ LATTUCA, Antonio, MORA, Cayetano A., y Otros, Informe número Cinco: Manual de Auditoria, Editorial FACPCE, CECYT, 2º Edición (Rosario, 1991), Pág. 46.

Según la RT 17: "el efectivo disponible en el ente o en bancos se computara a su valor nominal. La moneda extranjera se convertirá a moneda argentina al tipo de cambio de la fecha de los estados contables".⁽³⁵⁾

Algunas definiciones:

- CONVERSION: reemplazo de una información monetaria por otra, expresada en una moneda distinta a la original.
- MONEDA EXTRANJERA: la utilizada como unidad de medida original en la preparación de la información monetaria a convertir.
- MONEDA DE CIERRE: la moneda (extranjera o argentina, lo que se aclare en cada caso) de poder adquisitivo de la fecha a la cual corresponden los estados contables.
- TIPO DE CAMBIO: el precio de una moneda expresado en termino de otro. Ejemplos: 0,57 pesos por marco alemán o 1,7544 marcos alemanes por peso.

La contabilidad debe reflejar la realidad económica para cumplir con su finalidad, por lo que deberá analizarse la intención de la empresa con el fin de determinar la asignación al rubro.

Así, no todas las cuentas en entidades financieras ni todas las órdenes de pago de terceros pueden considerarse disponibilidades aun cuando jurídicamente exista la posibilidad de emplearlas en forma inmediata, tal como en los casos siguientes:

- Las cuentas en plazo fijo y similar no deberán considerarse en este rubro, ya que la colocación de fondos en este tipo de operaciones indica

⁽³⁵⁾ Sección 5.1, RT 17, Normas contables profesionales :desarrollo de cuestiones de aplicación general, FACPCE, (8/12/2000)

que estos han sido colocados por un periodo de tiempo con el fin de obtener una renta, lo que los caracteriza como inversiones transitorias.

- Las cuentas en cajas de ahorros que son utilizadas como una forma de inversión, es decir con el fin de obtener una renta, deberían exponerse como inversiones transitorias. Aquellas que están destinadas a mantener fondos líquidos para la operatoria habitual, primordialmente, antes que por la renta que pueden producir, podrían clasificarse como caja en función de la realidad económica.
- Los cheques diferidos tampoco corresponden al concepto de disponibilidades. Estos fondos no son utilizables en forma inmediata, sino corresponden a las características de un crédito.

Cuando la posibilidad de uso inmediato de fondos nos se da dentro de los plazos normales de mercado no corresponde incluir los fondos en este rubro, como cuando existen ordenes de pago, cuyo plazo de conformidad por parte de la entidad financiera en que se depositan excede los plazo normales de compensación bancaria.

El rubro debe representar el monto disponible al cierre por lo que:

- No debe descontarse de la existencia el monto de los cheques emitidos y no entregados al cierre del ejercicio.
- No deben sumarse al saldo las cobranzas a disposición de la empresa pero no recibidas al cierre del ejercicio.
- Deben detraerse los montos desembolsados de los fondos fijos para gastos (o cajas chicas) en tanto comprendan cifras significativas.
- No deben computarse los importes correspondientes a listas de documentos entregadas para el descuento en bancos, no acreditados por la entidad financiera al cierre del ejercicio.

- No deben incluir valores representativos de conceptos de gastos no empleados al cierre del año, tales como estampillas, cargas de franqueadotas, etc.

Cuando el uso de los fondos esta restringido por alguna razón debe revelarse tal situación mediante una nota y, si corresponde, clasificarlos por separado.

De acuerdo a todo lo expuesto anteriormente, los saldos de libre disponibilidad en caja y bancos al cierre del periodo contable, son partidas integrantes del rubro “Caja y Bancos”, que forma parte del Activo Corriente del Ente.”Los activos se clasifican en corrientes si se espera que se convertirán en dinero o equivalente en el plazo de un año, computado desde la fecha de cierre del periodo al que se refieren los estados contables, o si ya lo son a esa fecha”.⁽³⁶⁾

Los riesgos relacionados con las aseveraciones efectuadas en los estados contables para este rubro podrían ser considerados poco importantes por lo común, dada la escasa importancia que normalmente tiene este rubro en la estructura patrimonial de las empresas.

Este argumento es solo aplicable a los saldos finales expuestos en Caja y Bancos pero no lo es si se considera que por estas cuentas pasa todo el movimiento financiero de la sociedad y por lo tanto existe un riesgo importante de errores, producidos por fallas en los controles internos o de irregularidades.

Cuanto mas liquido sea el rubro de los estados contables, mas expuesto estará a fraudes o malversaciones de fondos de empleados y terceros contra la sociedad. Estos riesgos afectan más los ciclos de cobranzas y de pagos que los saldos de disponibilidades.

⁽³⁶⁾ Sección B.1 del Capítulo III, RT 8, Normas generales de exposición contable, FACPCE (11/12/1987)

5.- Otros conceptos de Caja y Bancos

También son conocidos como “Disponibilidades” y definidos como: aquellos activos que tienen poder cancelatorio legal y limitado (moneda) y otros caracterizados por su:

- liquidez: pueden aplicarse directamente a cancelar una deuda o para realizar compras;
- certeza: no existen dudas respecto a su valor;
- efectividad o poder cancelatorio: se lo puede usar.

Caja.-Concepto:

Es el conjunto de medios legales de pago, representados por dinero, giros postales, telegráficos, etc. de disposición libre e inmediata. Es una cuenta de saldo deudor o cero, nunca acreedor.

Se utiliza para agregar el movimiento de fondos que se realiza con el papel moneda o moneda en circulación o cheques corrientes. El uso de esta cuenta depende del nivel de la empresa observando el siguiente tratamiento:

- a) Pequeñas empresas: efectúan pagos en efectivo y depositan en bancos
- b) Mediana y gran empresa: el efectivo se deposita en los banco y mediante el libramiento de cheques se realizan los pagos. Los pagos menores se efectúan por medio de un fondo fijo o caja chica.

Caja-Componentes:

Las cuentas que integran el rubro caja son las siguientes:

- a) Caja en moneda nacional.
- b) Recaudaciones a depositar: La cuenta recaudaciones a depositar se utiliza cuando el ente hace uso restringido de caja para efectuar control sobre las operaciones. Este procedimiento consiste en que las cobranzas e ingresos de caja de una fecha, se depositen en su totalidad al día siguiente.
- c) Caja en moneda extranjera.
- d) Valores a depositar: Cuando el movimiento de cheques de una empresa es importante, a fin de tener un mejor control de los mismos, suele utilizarse esta cuenta para la Registración contable de la entrada y salida de los cheques, ya sean corrientes o posdatados. Esta cuenta suele acompañarse también, de mayores auxiliares que registran los movimientos y deben coincidir con la cuenta de control “Valores a Depositar”.
- e) Fondo fijo: Es un sistema que permite efectuar pagos menores en efectivo, dado que la emisión de cheques para los egresos que no sean significativos ocasiona ineficiencia administrativa. Este concepto se relaciona con el de recaudaciones a depositar, por cuanto no se deben utilizar ingresos para efectuar pagos, y estos se deben realizar por medio de cheques.

Bancos- Conceptos:

Es el conjunto de medios legales de pago sustitutos del dinero que están representados por saldos disponibles en cuentas de cheques o depósitos a la vista que se convierten en dinero a su presentación.

CAPITULO VI
CONTROL INTERNO EN EL
DEPARTAMENTO DE TESORERIA

Sumario: 1.- Medidas de Control generalizados en Tesorería;
2.-Controles Básicos de Tesorería.

El área de Tesorería presenta una sensibilidad muy particular dentro del esquema de control interno, ya que a través de ella fluyen los fondos de la empresa.

La caja reviste un especial interés desde el punto de vista de control contable y financiero, ya que la caja es el concepto básico y de mayor transferencia. Y desde el punto de vista de riesgo, es el aspecto más vulnerable, debido principalmente a los riesgos involucrados, por lo que surge la necesidad de su protección y control.

Se hace necesario reducir al mínimo el uso de caja para minimizar los problemas, tanto como sea posible, y al mismo tiempo dar un buen uso al dinero, de la mejor forma, y la mas efectiva posible.

Los diferentes sectores, a través del “control cruzado por oposición de interés” han de colaborar en la tarea de prevenir situaciones anómalas en un área altamente sensible. No es por ello menos importante, que la Tesorería misma adopte un conjunto de medidas tendientes a reducir dichos riesgos.

1.- Medidas de Control generalizadas en Tesorería

Algunas medidas de prevención que pueden adoptarse desde el punto de vista de la Tesorería son las siguientes:

a) Separación de Funciones/ Funciones Incompatibles

La realización de tareas vinculadas al manejo de fondos es incompatible con cualquier otra. Particularmente las incompatibilidades apuntan a dos direcciones bien claras:

- las registraciones contables
- aquellas operaciones (fundamentalmente las compras y las ventas) que en algún momento tendrán reflejo a través del flujo de fondos (pagos y cobranzas).

La recomendación de que funcionarios y empleados afectados al área de Tesorería se dediquen a ella en forma exclusiva, encuentran así su razón de ser.

b) Prohibición del acceso del personal de Tesorería a los registros contables.

El acceso del personal de Tesorería a las registraciones contables, puede darles la oportunidad de conocer:

- como y cuando se registran las operaciones
- las fortalezas y debilidades de los controles que ejerce el área contable.

Ello puede proporcionarles una “ventaja” nada despreciable ante la eventualidad de “esconder” (o hacer pasar lo mas desapercibidas que se pueda) operaciones conteniendo errores o situaciones anómalas realizadas a través de Tesorería.

En caso de empresas de pequeña o mediana envergadura puede que la recomendación no resulte totalmente aplicable, al tener que compartir el personal un único y reducido ambiente físico. En ese caso el control deberá suplirse mediante un ejercicio mas intenso de control por parte de la gerencia.

En estos casos, controles de Caja pueden enfocarse desde dos puntos de vista: uno desde el punto de vista externo para asegurarse que el dinero que se ha

recibido es realmente el que debió recibirse y el otro es desde el punto de vista del empleado, para asegurarse que el ingreso que esta recibiendo no lo esta desviando hacia otros fines, para lo cual se deben tener en cuenta lo siguiente:

- 1) La Contabilización debe efectuarse lo más rápido posible.
- 2) Los registros contables deben estar orientados a ser lo mas prácticos posible
- 3) Se deben instituir controles para asegurarse de que se cobren los servicios
- 4) Se debe utilizar hasta donde sea posible un control adicional
- 5) Conciliar los ingresos de caja
- 6) Separar los ingresos de caja de los egresos
- 7) Los ingresos de caja deben permanecer intactos y depositarse de inmediato
- 8) Deben contabilizarse adecuadamente todas las contrapartidas
- 9) Los registros contables de ingresos deben ser operados de manera independiente.

c) Acceso físico a la Tesorería/ Recinto cerrado

Ya que Tesorería es un área en la que se maneja dinero (en efectivo y en cheques), además de muy importante información acerca de los movimientos de fondos de la empresa, se considera fundamental su localización en recintos cerrados que impidan el acceso de personal no autorizado.

d) Análisis de la conveniencia de contratar seguros sobre el dinero en caja y en transito

Este no es más que un caso particular de recomendación general relativa al análisis de riesgos y de conveniencia de contratar seguros para cubrirlos.

e) Apertura de correspondencia

En algunas empresas la correspondencia es abierta por personal de Tesorería, esgrimiendo como argumento que las mayorías de las cartas recibidas tienen origen en bancos, entidades financieras, clientes y proveedores, todos ellos relacionados con el flujo de fondos de la empresa.

La correspondencia debería ser abierta por funcionarios de alto nivel, o por sus secretarías, dada la alta sensibilidad de la información que podría contener, al margen de los cheques enviados por clientes que generalmente incluye.

Motiva esta recomendación el hecho de que la correspondencia contiene generalmente información de suma importancia relacionada con los distintos sectores y niveles de la empresa, por lo que es altamente inconveniente que un sector en particular (en este caso Tesorería) tome conocimiento de temas relativos al funcionamiento de otras áreas (y aun de si misma) antes que lo haga la Dirección Superior.

f) Deposito diario e integro de la cobranzas

Las cobranzas recibidas deben ser depositadas en el día y en forma integra.

El hecho de tomar parte de las cobranzas para realizar pagos diversos, dificulta enormemente cualquier tarea de control posterior que se desee realizar, por lo que recomendamos canalizar pagos - según su importancia y modalidad- a través del Fondo Fijo o de la emisión de cheques.

Tener una gran cantidad de dinero en un lugar implica un gran riesgo de perdida hablando en un sentido físico, además el tener mucho dinero ocioso reduce el potencial de rendimiento al no utilizarlo efectivamente, por lo tanto mantener un nivel

minimo adecuado de dinero en caja es una contribución importante a los intereses de la organización

g) Detalle en la boleta de deposito de los cheques incluidos

Con el objeto de facilitar el seguimiento y control de los cheques incluidos en boletas de deposito, se recomienda guardar detalle adjunto a la copia que queda en poder de la empresa.

h) Control de Talonarios de Recibos y Cheques que no están en uso

La custodia de talonarios de Recibos y de Cheques que no están en uso no debe recaer en Tesorería.

Generalmente esta tarea se le asigna, pues, esta área cuenta con una caja fuerte; aunque justo es reconocer que esta no es una función que le compete.

Los talonarios de Recibos y de Cheques, bajo custodia de un funcionario responsable ajeno al manejo de fondos, deben ser provistos a sus sectores usuarios (Cobranzas y Tesorería respectivamente) a medida que los vigentes se van consumiendo, previa rendición de los completos ya utilizados.

Con esta norma se persiguen los siguientes objetivos:

- Implantación plena del control de correlatividad numérico-cronológico.
- Evitar que puedan ocurrir situaciones anómalas utilizando Recibos extraídos de formularios que no están en uso.

i) Recuentos diarios de Caja por parte del personal afectado a las tareas de movimientos de fondos

El personal del sector afectado al manejo de fondos debería realizar diariamente un arqueo de los valores que obran en su poder, dejando debida constancia escrita de la tarea realizada, y conciliando dicho recuento con los registros propios del sector.

De esta forma Tesorería podría ejercer un control efectivo respecto de los fondos que maneja, y también evitaría la existencia de diferencias de caja que se acumulan, situación esta que una vez aparecida implica un trabajo de búsqueda con resultados poco satisfactorios.

j) Firmantes dados de baja

El sector Tesorería debería actualizar los registros de firmas en las instituciones bancarias que opera la empresa, toda vez que se produzcan altas, bajas y modificaciones de firmantes.

Particularmente en el caso de firmantes, esta medida tiende a evitar la posibilidad de que personas ajenas a la empresa tengan acceso al manejo de sus fondos.

k) Canje de cheques.

En el caso de que funcionarios o empleados de la empresa acudan al área de Tesorería con el objeto de “canjear” cheques personales por dinero en efectivo, la operación debería realizarse solo bajo la autorización escrita de un funcionario responsable.

l) Correspondencia de los bancos: Extractos Bancarios y Avisos de Cheques Devueltos

Tanto los extractos bancarios como los avisos de cheques devueltos (es decir, depositados y no acreditados) por los bancos deberían ser derivados directamente a Contaduría por la persona encargada de la apertura de la correspondencia.

Una vez que Contaduría los haya recibido (y también contabilizados en el caso de los avisos de cheques devueltos), estos serán derivados a Tesorería.

m) Proyección de Cobranzas y Pagos por Análisis Financiero

Si bien es válido suponer que:

- el sector Cobranzas debe realizar una proyección de las recaudaciones de acuerdo con la fecha de vencimiento de las facturas.
- El sector Cuentas a Pagar debe realizar una proyección de los pagos en función de la fecha de vencimiento de los compromisos asumidos

Con ello la tarea no queda terminada. Aun nos falta la integración de los flujos de fondos positivos y negativos.

Ambas proyecciones deben ser enviadas a Tesorería, ya que esta información es de vital importancia para la toma de decisiones financieras (de compras, de inversiones, de endeudamiento, etc.) por parte de la Dirección Superior.

n) Posición Financiera Semanal

Para que la recomendación incluida en el punto anterior se convierta en operativa, el sector de Tesorería, en forma semanal, debería emitir un “Estado de Posición Financiera” conteniendo la siguiente información:

- Disponibilidades al inicio de la semana
- Mas. Ingresos (operativos, financieros, extraordinarios, etc.)
- Menos: Egresos (ídem anterior)
- Disponibilidades al cierre de la semana

2.- Controles básicos

Existen algunos controles básicos en el manejo de caja para la interrelación de las actividades de ingresos y egresos, como es el Arqueo de Caja, las Conciliaciones Bancarias, la utilización del Fondo Fijo, que ayudan a disminuir los riesgos

a) El Arqueo de Caja:

El Arqueo de Caja consiste en el análisis de las transacciones del efectivo, durante un lapso determinado, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y por tanto el Saldo que arroja esta cuenta, corresponde con lo que se encuentra físicamente en Caja en dinero efectivo, cheques o vales. Sirve también para saber si los controles internos se están llevando adecuadamente.

Esta operación es realizada diariamente por el Cajero. Los auditores o ejecutivos asignados para ello, suelen efectuar arqueos de caja en fechas no previstas por el Cajero.

Es frecuente que en los arqueos de caja aparezcan faltantes o sobrantes, con respecto a la cuenta de control del libro mayor. Estas diferencias se contabilizan

generalmente en una cuenta denominada " Diferencias de Caja". Se le cargan los faltantes como pérdidas y se abonan los sobrantes como ingresos. Si no se subsanan estas diferencias, al cierre del ejercicio, la cuenta "Diferencias de Caja" se deberá cancelar contra la de "Pérdidas y Ganancias".

PLANILLA DE FONDOS RECONTADOS AL --/--/--

BILLETES	CANTIDAD	MONTO
\$ 100		
\$ 50		
\$ 20		
\$ 10		
\$ 5		
\$ 2		
MONTO TOTAL		

MONEDAS	CANTIDAD	MONTO
\$ 1 (1 PESO)		
\$ 0.50 (50 CENTAVOS)		
\$ 0.25 (25 CENTAVOS)		
\$ 0.10 (10 CENTAVOS)		
\$ 0.05 (5 CENTAVOS)		
MONTO TOTAL		

N° DE CHEQUE	BANCO	O MONT	FECHA

Total arqueo al--/--/--

\$

TOMA DE ARQUEO DE CAJA

La toma de un Arqueo de Caja consiste en las siguientes tareas:

- Recuento del efectivo y los valores.
- Efectuar un detalle de los gastos a rendir.
- Comprobar los fondos sujetos a arqueo efectuando una sumatoria de los recibos por cobranzas no depositados. Para ello puede confirmar cual es el ultimo recibo (y/o boleta de venta al contado) cuya cobranza fue depositada verificando la boleta de deposito.
- Determinar el resultado del arqueo confeccionando una planilla que contenga el siguiente esquema:

FONDOS SUJETOS A ARQUEO

Monto asignado del Fondo Fijo -----

Cobranzas no depositadas -----

Otros montos en efectivo asignados a la caja -----

MENOS

Fondos recontados

Billetes, monedas (-----)

Cheques (-----)

Comprobantes de gastos (-----)

IGUAL= Exceso (defecto) del arqueo -----

Los cheques diferidos y otros valores deben computarse por separado.

Esta planilla de Arqueo debe ser firmada por el responsable de su realización. Debe ser confeccionada con tinta indeleble.

CORTE DE DOCUMENTACION de Cobranzas (ultimo numero de recibo emitido y nota de venta al contado) y de los cheques que se utilizan para reponer Fondo Fijo.

El corte de documentación se hace simultáneamente con el arqueo.

Los objetivos de este corte de documentación son:

- a) Permitir el proceso posterior de comprobar los valores recontados con la contabilidad.
- b) Permitir la correcta asignación de los ingresos y gastos que corresponden al periodo
- c) Verificar el cumplimiento de las normas de control autorizaciones debidas para los egresos, custodia de talonarios, canje de cheques, etc.)
- d) Obtener confirmación escrita del cajero de devolución conforme de los saldos.

SEGUIMIENTO DEL ARQUEO. En este proceso la persona ajena al sector Tesorería, que esta realizando los controles, debe:

- Conciliar los datos de corte con los fondos o valores recontados.
- Comprobar los saldos sujetos a recuento según planilla de arqueo con los saldos del Mayor.
- Verificar la contabilización en el día que corresponda de las operaciones incluidas en el corte de documentación.
- Verificar el depósito posterior de los valores a depositar.
- Verificar la rendición posterior de los comprobantes de gastos incluidos en el arqueo.
- Comprobar que la reposición del Fondo Fijo sea efectuada con un cheque de numeración posterior al tomado en el corte.
- Verificar el seguimiento y ajuste posterior de la diferencia, si la hubiera, observada en el arqueo.

DEPÓSITO POSTERIOR: Debe verificarse que el depósito posterior de la cobranza se efectúa al día siguiente y que en los días posteriores el banco no rechaza los cheques depositados.

b).- Las Conciliaciones Bancarias

Es una comparación que se hace entre los antecedentes que tiene la empresa y los que entrega el banco respecto de la cuenta corriente, con el fin de verificar que no existan omisiones y determinar el saldo real, vale decir, la disponibilidad en la cuenta bancaria.

Usualmente el saldo del resumen bancario y el saldo de la cuenta respectiva del Mayor no coinciden, debido a los diferentes momentos en que se contabilizan los movimientos. También puede ser causa de diferencias los errores que se cometen en uno u otro registro.

La conciliación bancaria permite determinar las causas de las diferencias entre los saldos.

Generalmente el saldo entregado por el banco no coincide con el de la empresa por:

- Cheques girados y no cobrados, por ejemplo, cheques pendientes de cobro por parte de los beneficiarios de los mismos.
- Depósitos no registrados por el banco, por ejemplo, depósitos de última hora que la Empresa realizó y que el Banco no registró por haber cerrado.
- Errores numéricos u omisiones en los libros de la Empresa
- Cheques ajenos que el Banco carga por equivocación
- Cheques devueltos por falta de fondos o cualquier otra causa.
- Cargos que el Banco efectúa causados por intereses, comisiones, impuestos, etc., no cargados por la empresa.

- Pagos efectuados por el banco no cargados por la empresa , por ejemplo, abonos hechos a la Empresa por el Banco, por concepto de intereses, cobros realizados en su nombre o cualquier otro concepto
- Errores u omisiones por parte de los Bancos

Las conciliaciones bancarias representan un control importante para la sociedad que le permite detectar errores u omisiones de contabilización e inclusive algunas irregularidades.

Para que las conciliaciones bancarias puedan ser utilizadas por la sociedad como herramienta de control es preciso que:

- a) Sean efectuadas por personal ajeno al manejo de fondos.
- b) Los extractos bancarios no deberían ser recibidos por personal responsable del manejo de fondos.
- c) Deben ser confeccionados periódicamente (no deberían observarse atrasos superiores a un mes).
- d) Las partidas pendientes deben ser analizadas e investigadas y debe procederse a su depuración.
- e) Las conciliaciones y el proceso de análisis y depuración debe ser supervisado por un funcionario de rango superior al que las confecciona.

MODELO DE CONCILIACION BANCARIA

BANCO XX- CTA. CTE. N°-----

Conciliación del --/--/---- al --/--/----

<u>SALDO SEGUN CONTABILIDAD</u>	-----
• Acreditaciones No Contabilizadas	-----
• Depósitos Pendientes de Extracto	(-----)
• Extracciones Pendientes de Extracto	-----
• Extracciones No Contabilizadas	(-----)
• Cheques Rechazados Pendientes de Contabilizar	-----
• Cheques Rechazados Pendientes de Extracto	(-----)
• Gastos Bancarios Pendientes de Contabilizar	(-----)
 <u>SALDO CONCILIADO</u>	 -----
 <u>SALDO S/EXTRACTO</u>	 -----

c).-El Fondo Fijo:

El Fondo Fijo es un instrumento que facilita el manejo del efectivo.

Este concepto se relaciona con el de recaudaciones a depositar, por cuanto no se deben utilizar ingresos para efectuar pagos y éstos se deben realizar por medio de cheques.

El hecho de cancelar con cheques y depositar los ingresos en cuenta corriente facilita el control, pero a su vez se pierde agilidad en los pagos especialmente en aquellos de poco monto.

Una de las formas de evitar esto es utilizar un Fondo Fijo o una Caja Chica. Contablemente los conceptos son distintos.

El sistema de fondo fijo funciona de la siguiente forma:

- a) Se constituye una suma de dinero determinada (fija) para realizar pagos de menor cuantía, o pagos urgentes de montos limitados. Para ello se debe establecer cuales son estos pagos menores, que entre otros pueden ser:
 - Gastos en taxis
 - Envío de correspondencia
 - Gastos en servicio de limpieza
 - Gastos en artículos de limpieza
 - Gastos de mensajera
 - Compra imprevista de insumos, etc.
- b) Se efectúa el pago de éste tipo de gastos menores en efectivo.
- c) Periódicamente (semanal, quincenal o mensual) se reponen los fondos utilizados; para ello es conveniente confeccionar una planilla que se utiliza para solicitar la reposición de los fondos.

La persona encargada del Fondo Fijo debe efectuar una rendición cuenta, demostrada a través de documentos reflejados en una planilla que señale los gastos

incurridos. Al final del plazo establecido se totaliza y se adjuntan los comprobantes de respaldo. Esta documentación permite efectuar la imputación contable.

Esta rendición debe ser revisada por otra persona y una vez aprobada se repone el Fondo Fijo.

PLANILLA DE RENDICIÓN DE CUENTA

Identificación:

Monto Asignado:

FECHA	DETALLE	N° FACTURA O BOLETA	MONTO GASTO

Caja Chica: Normalmente son sumas de dinero entregadas al cajero en concepto de cambio (sirve para los vueltos). Sus movimientos están reflejados en los movimientos de Caja (es lo que tiene de saldo la cuenta caja y que no fue depositado).

Al final del periodo no es necesario hacer la devolución del saldo, operación que si debe realizarse con el Fondo Fijo.

Pagos q pueden atendidos por el sistema de fondo fijo:

Los sistemas de Fondo Fijo han sido creados para ser utilizados únicamente en la atención de un fin específico; si este fin específico lo constituye la atención de los gastos periódicos y recurrentes no significativos de un sector, una planta o una pequeña unidad operativa, deben respetarse los motivos y causales de su creación, precisamente respetando sus normas.

Todo sistema de Fondo Fijo debe tener en cuenta las particularidades de su funcionamiento que se mencionan a continuación:

- a) Responsable del Fondo Fijo
- b) Monto asignado, en moneda nacional y/o extranjera
- c) Actualización periódica del Fondo Fijo por desvalorizaciones de la moneda.
- d) Modificaciones en el monto asignado del Fondo Fijo por cambios en las necesidades, en las condiciones operativas, etc.
- e) Documentación de respaldo para egresos de fondos, las que no deben diferir –en líneas generales- de las exigencias para los pagos por importes mayores.
- f) Documentación “interna” de respaldo para aquellos gastos por los que los proveedores no extienden comprobantes (por ejemplo, viajes en taxi, franqueo simple, etc.) o no tiene ningún sentido conservar los comprobantes recibidos (por ejemplo, boleto por viaje en colectivo).
- g) Todos los comprobantes deberán ser confeccionados a tinta o a maquina, registrando el importe final en números y letras, sin excepción. Deben contener también el concepto del pago y fecha del mismo
- h) La documentación de respaldo de los pagos realizados también deberá estar cancelada con un sello “Pagado-Fechador”

i) La reposición del Fondo Fijo se gestiona generalmente cuando se consume un porcentaje importante del mismo (por ejemplo un 70%) o al menos una vez al mes.

j) Para gestionar la reposición se listan todos los gastos realizados en una Planilla de Liquidación de Fondo Fijo, a la que acompañan los comprobantes de gastos respectivos. A cambio de tal rendición se obtiene dinero en efectivo, o un cheque para poder retirar el dinero correspondiente del banco y reingresarlo al fondo.

k) A través del Fondo Fijo también pueden otorgarse adelantos para realizar viajes, determinadas compras, etc. Tales adelantos deben estar amparados por vales debidamente firmados por las personas que los recibieron, y deben ser rendidos dentro de las 48 horas de cumplida la misión.

l) Si sumamos el dinero en efectivo del Fondo Fijo y los comprobantes de gastos rendidos pendientes de reposición, siempre deberemos obtener por resultado su monto total.

m) Todo Fondo Fijo debe establecer un monto máximo por operación, con el objeto de evitar su prematuro agotamiento (con la correspondiente carga administrativa que significa su reposición) y también canalizar por otros circuitos los pagos de importancia.

n) Los funcionarios responsables de autorizar gastos, y los montos y los conceptos involucrados en cada caso deberán ser adecuadamente establecidos, de manera similar que para el caso de pagos mayores. No se pueden realizar gastos que no estén debidamente autorizados.

o) Regularmente una persona distinta al cajero o responsable debe examinar los movimientos del fondo fijo y practicar arquezos sorpresivos.

CAPITULO VII

La Empresa

Sumario: 1.- La Empresa; 2.- La Misión; 3.- La Visión; 4.-Objetivos Propuestos; 5.- Los Valores de la Empresa; 6.- Análisis FODA de la Empresa; 7.- LUDOC®: Marca Registrada.

1.- LA EMPRESA

LUDOC es una microempresa, creada en San Miguel de Tucumán, surgió hace 12 años. Dedicada al diseño, fabricación y venta por mayor de artículos y accesorios de marroquinería textil: cartucheras, monederos, portacosméticos, morrales, bandoleras, etc.

Utilizando las mejores materias primas y el más eficiente personal para la confección, terminación y distribución de los productos en toda la provincia de Tucumán a través de un representante directo.

Los clientes considerados socios comerciales (ya que si ellos ganan la empresa también) dentro de los que se encuentran librerías, mercerías, marroquinerías, polirubros entre otros.

Los mismos cuentan con una política de protección garantizando que los productos nunca se encontraran a precios por debajo del menor sugerido, y ayudando a evitar la acumulación de stock gracias a la política de recambio de mercadería.

Trabajando con un sistema simple y muy flexible en continua comunicación, generando una relación comercial a largo plazo y de mutuo beneficio.

Propósito: con un compromiso de superación, que se materializa en cada artículo fabricado para satisfacer las necesidades y expectativas de los miembros de la empresa, de los clientes y proveedores.

2.-La Misión

La empresa LUDOC ofrece una amplia variedad y colecciones de artículos y accesorios textiles, fabricados a partir de una selección cuidadosa de la materia prima, variedad de modelos, diseños, colores, estampados y texturas, que se caracterizan por una prolija y clásica belleza estética y moderna funcionalidad.

3.- La Visión

LUDOC en un plazo máximo de 5 años deberá ser reconocida a nivel regional, es decir que todos sus productos lleguen a toda la provincia de Tucumán, Catamarca, Salta y Santiago Del Estero; manteniendo las características que identifican a sus productos alcanzando y manteniendo el liderazgo, posicionando la marca y que sea reconocida por todo el mercado.

4.- Objetivos Propuestos

Se establecieron los siguientes objetivos permanentes:

- Afianzar la marca de los productos fabricados y que se encuentren bien diferenciados en el mercado.
- Ofrecer una relación optima precio-calidad en los productos.
- Ser responsables con los compromisos asumidos y generar satisfacción en el cliente.
- Proteger la inversión de capital.
- Incrementar el valor de empresa.
- Seguir sumando productos y servicios, reforzando el compromiso con la calidad y brindando soluciones innovadoras.
- Fomentar la excelencia en todos los niveles.

5.- Los Valores de la Empresa

- Compromiso y Responsabilidad: de todos sus integrantes cumpliendo ante todo las obligaciones como empresa y como persona.
- Ética y Honestidad: como pilar esencial en las relaciones humanas, siempre francos y razonables con sus clientes, empleados y proveedores

- Calidad: en todos los productos y servicios, característica clave y de valor agregado como empresa.
- Creatividad e Innovación: observando permanentemente la tendencia vanguardista de la moda.
- Apoyo mutuo y en equipo: comunicación, cooperación y colaboración de unos con otro .

6.- Análisis FODA del Empresa

Este análisis permite una rápida apreciación de la situación de la empresa en relación con su ambiente externo y una introducción al ambiente interno.

FODA es la sigla que proviene de los cuatros aspectos: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

- **Fortalezas**
 - La eficiencia y capacidad, el compromiso y la responsabilidad de cada integrante del la empresa: en el proceso productivo, en las ventas, las entregas de pedidos.
 - La excelente calidad de los productos ofrecidos.
 - Fabricados con selectas materias primas.
 - Producción 100% manual y artesanal.
 - Amplia variedad de modelos y gamas de diseños, colores, estampados y texturas.
 - La optima relación entre el precio de venta y la calidad de los productos.
 - La destacada atención al cliente en comparación con la competencia

- **Debilidades**

- La capacidad de producción del emprendimiento continua siendo reducida, dada la característica 100% manual y artesanal de fabricación.
- La empresa no cuenta con una estructura formal definida.
- No tiene implementados sistemas de gestión administrativos y financieros, surgen problemas vinculados al control de dichas gestiones, sumado a la imposibilidad de poder realizar proyecciones de ventas y financieras, elementos que permitirían acceder a créditos y financiamientos para PYMES.

- **Oportunidades**

- Posibilidad de acceso a créditos y financiación para PYMES, lo cual permitiría la incorporación de equipamiento y de infraestructura para poder ampliar la capacidad de producción.
- El progreso tecnológico en el sector textil.
- Trabas a las importaciones de productos terminados.

- **Amenazas**

- La fuerte inflación que se esta registrando en los últimos años en el país, esta generando retracción en el consumo.
- Además, ocasiona constantes problemas en la determinación de los costos, niveles de ganancias y fijación de los precios de ventas.
- La gran cantidad de competencia.

Los puntos obtenidos del análisis FODA son de gran utilidad en el estudio de mercado, la planeación estratégica y en la toma de decisiones; de tal manera q las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendidos puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la misión y la visión de la empresa.

7.- LUDOC®: Marca Registrada

Unos de los objetivos de la empresa es afianzar la marca de los productos fabricados y que se encuentren bien diferenciados en el mercado.

Para ello se estudio y desarrollo la registración de la marca comercial **LUDOC®**.

La marca comercial sirve para que:

- La calidad y las características distintivas de los productos y/o servicios sean reconocidos por el público a través de su identificación con la marca que los designa.
- Distinguirse frente a la competencia.
- Indicar la procedencia empresarial.
- Realizar y reforzar la función publicitaria.

¿Que puede registrarse como marca?

Las disposiciones que regulan el registro de la marca son la Ley de Marcas (Ley 22.362) y los Decretos Reglamentarios (558/81 y 1141/03).

La ley en sus primeros artículos define lo que puede o no ser registrado como marca.

La regla básica es que cualquier signo que tenga aptitud para distinguir productos o servicios es registrable, salvo que se encuentren dentro de las prohibiciones establecidas en la ley.

Los signos que pueden constituir una marca son:

- Una o mas palabras con o sin contenido conceptual;
- Los dibujos, emblemas, monogramas, grabados, estampados, sellos y/o imagines;
- Las combinaciones de colores que se apliquen en un lugar determinado de los productos o de los envases;
- Las combinaciones de letras y de números y los mismos por su dibujo especial;
- Los envases que posean diseño original;
- Las frases publicitarias que sean originales; entre otros signos.

No se consideran marcas y no son registrables:

- los nombres, palabras y signos que constituyan la designación necesaria o habitual del producto o servicio habitual a distinguir, o que sean descriptivos de su naturaleza, función, cualidades u otras características;
- los nombres; palabras, signos y frases publicitarias que hayan pasado al uso general antes de su solicitud de registro;
- la forma que se dé a los productos;
- el color natural o intrínseco de los productos o un solo color aplicado sobre los mismos.

No pueden ser registrados

Según el Art. 3º de la ley de marcas:

- a) Una marca idéntica a una registrada o solicitada con anterioridad para una distinguir los mismos productos o servicios.
- b) Las marcas similares a otras ya registradas o solicitadas para distinguirlos los mismos productos o servicios.
- c) Las denominaciones de origen nacionales o extranjeras.
- d) La marcas que sean susceptibles de inducir a error respecto de la naturaleza, propiedades, mérito, calidad, técnicas de elaboración, función, origen, precio u otras características de los productos o servicios a distinguir.
- e) Las palabras, dibujos y demás signos contrarios a la moral y a las buenas costumbres.
- f) Las letras, palabras, nombres, distintivos, símbolos, que usen o deban usar la Nación, las provincias, las municipalidades, las organizaciones religiosa.
- g) Las letras, palabras, nombres o distintivos que usen las naciones extranjeras y los organismos internacionales reconocidos por el gobierno argentino.
- h) El nombre, seudónimo o retrato de una persona, sin su consentimiento o el de sus herederos hasta el cuarto grado inclusive.
- i) Las designaciones de actividades incluyendo nombres y razones sociales, descriptivas de una actividad, para distinguir productos. Sin embargo, las siglas, palabras y demás signos con capacidad distintiva, que formen parte de aquéllas, podrán ser registrados para distinguir productos o, servicios.
- j) Las frases publicitarias que carezcan de originalidad.

Tipos de marcas:

- Marcas de productos ,
- Marcas de servicios.

Estas marcas según su naturaleza se distinguen en:

Denominativas: son las compuestas única y exclusivamente por palabras, letras o números y sus combinaciones, sin reivindicar características graficas o color específico.

Figurativas: son los símbolos gráficos, dibujos y logotipos.

Mixtas: son las que se integran por la combinación de elementos denominativos y figurativos a la vez o de elementos nominativos cuya grafica se presente en forma estilizada.

¿Quién puede solicitar el registro de una marca?

- El registro puede ser solicitado por cualquier persona física o jurídica, con un interés legítimo que posea domicilio legal en Capital Federal;
- O a través de un mandatario o apoderado

La inscripción:

La inscripción se realizo en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (I.N.P.I.), cumpliendo con los pasos exigidos:

Paso 1- Búsqueda de disponibilidad de la marca a registrar;

Paso 2- Se abono un arancel de \$400, que cubre un logo de hasta 6 cm de alto por 6 cm de ancho;

Paso 3- Se presento el formulario de solicitud de registro de marca nueva, en original y tres copias.

Paso 4- Si el trámite de registro no ha sido objeto de oposición u observación se solicita la impresión del título de propiedad.

Paso 5- Se retira el título de propiedad.

¿La solicitud de registro de marca cubre a todos los productos y/o servicio de la empresa?

- No, solamente a una clase de producto o de servicio descrita en la clasificación NIZA para el registro de marcas;
- Esta clasificación incluye 34 clases de productos y 11 clases de servicios.
- Por ejemplo si se quiere proteger con marca productos como indumentaria y bolsos o carteras, se debe presentar una solicitud para “indumentaria” en la clase 25 y otra para “bolsos y carteras” en la clase 18.
- En nuestro caso LUDOC se registro en la clase 18, de la clasificación NIZA.

¿Qué derechos posee el titular de una marca?

- Si se pretende registrar una marca similar o idéntica a la de la empresa puede oponerse al registro mediante la presentación de una solicitud de oposición en el I.N.T.I, dentro de los 30 días posteriores a la publicación de dicha marca en el boletín de marcas y patentes.
- Además puede ejercer las acciones civiles y penales previstas en la Ley de Marcas N° 22362.

¿Mi registro es valido en otros países?

- No, las marcas tienen validez territorial, razón por la cual debe solicitar el registro en cada país dentro del cual desee protegerla.

Vigencia del derecho registrado:

- El registro de una marca concede a su titular la exclusividad de su uso por diez años contados desde la fecha de concesión de registro.
- Renovable por periodos iguales y sucesivos.

La Marca Registrada garantiza la identidad de la empresa en el mercado.

CAPITULO VIII
IMPLEMENTACION DE PRÁCTICAS DEL CONTROL
INTERNO

Sumario: 1.- Relevamiento del control Interno; 2.-Cuestionario de Relevamiento de Movimientos de fondos; 3.- Análisis del Relevamiento; 4.- Sugerencias y Recomendaciones.

Una pregunta frecuente de los propietarios o directores de PyMES es: ¿Cómo puedo implementar un SISTEMA DE CONTROL INTERNO en mi empresa? Es fundamental acudir al asesoramiento de un contador o de un auditor externo.

A partir de su conocimiento de las áreas y sectores estratégicos, es la persona ideal (junto con la colaboración de los dueños, directores y jefes de área) para elaborar e incorporar un SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

Todo buen sistema debe sustentarse en un amplio conocimiento de la estructura empresarial y sus operaciones.

La tarea a realizar es ardua y compleja, así se trate de una empresa pequeña. Relevar todos los datos necesarios a veces lleva bastante tiempo. Pero es fundamental que este relevamiento sea lo más completo y eficiente posible, porque será la base para la elaboración de los futuros controles.

Pasar por alto, que las órdenes de pago son emitidas por la misma gente que autoriza las compras, por ejemplo, puede originar en un futuro posibles fraudes y errores, que implican pérdida de dinero a la empresa.

1.- Relevamiento del Control Interno.

METODOS DE RELEVAMIENTO

Existen tres métodos de Relevamiento para efectuar el estudio del Control Interno que son el Descriptivo, el de Cuestionarios y el Método Grafico.

- **MÉTODO DESCRIPTIVO.-** Consiste en la narración o relato escrito de las distintas operaciones que se realizan en cada área de actividad en que se subdivide funcionalmente la empresa.

Inconvenientes:

- La calidad de la narración y sus posibilidades de comprensión depende de la homogeneidad de lenguaje usado por los profesionales que intervienen.
- Existen dificultades semánticas para expresar en forma clara y sintética la secuencia de datos necesarios para su comprensión.
- Resulta de difícil comprensión en poco tiempo (requiere ser leído varias veces).
- Dificulta el cotejo de la información.
- Al ser difícil la síntesis, perjudica la supervisión por niveles superiores.

• MÉTODO DE CUESTIONARIOS.- Formados por un elenco de preguntas estándares que pretenden cubrir los aspectos significativos de las diversas áreas a relevar. Las preguntas están preparadas de modo tal que las respuestas negativas son puntos débiles del control.

Ventajas:

- Sistematización de las revisiones a través de formularios preelaborados y preimpresos, con lo cual se ahorra en tiempo y en costo.
- La reimpresión implica la inclusión de distintas situaciones comunes que pueden presentarse, lo cual evita omisiones en el elevamiento de algunos elementos del sistema.
- Facilita la supervisión, pues se prestara especial atención a las respuestas negativas con sus aclaraciones y las observaciones formuladas.

Desventajas:

- Al aplicar cuestionarios tipos pueden soslayarse aspectos importantes en la evaluación, particularmente en área poco comunes.
- Las preguntas pueden seguir un orden distinto de la secuencia lógica de las operaciones relevadas.

• MÉTODO GRAFICO.- CURSOGRAMAS.- Representación grafica secuencial de un conjunto de operaciones perteneciente a un área homogénea de actividad a través de símbolos convencionales. La base de este método es la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos (flechas, cuadros, figuras geométricas etc.) en los cuales se representan departamentos, formas, archivos etc. que e indican y explican los flujos de operaciones. Constituyen una herramienta moderna y eficaz para relevar y evaluar en forma preliminar las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización.

Ventajas:

- Simplifica la tarea de relevamiento.
- Orienta la secuencia de relevamiento con criterio lógico porque sigue el curso normal de las operaciones.
- La utilización de símbolos convencionales uniforma la exposición, con las consiguientes ventajas para el lector.
- Pone en relieve, en un solo golpe de vista, la ausencia o duplicación de controles, autorizaciones, registros, archivos, etc.
- Facilita la supervisión, gracias a sus características de claridad, simplicidad, homogeneidad de lenguaje, ordenamiento lógico de la secuencia, etc.

- Permite mostrar al cliente las razones que fundamentan las observaciones y sugerencias para mejorar sus sistemas, derivados de la tarea de relevamientos.

Desventajas:

- No es adecuado para relevar cuestiones relativas al personal y a la estructura organizativa.
- Aplicado en su forma pura dificulta la comprensión.

En la práctica resulta más conveniente el empleo mixto de los tres métodos ya que este permite la obtención de mejores conclusiones.

La evaluación del Control Interno se debe hacer periódicamente, de acuerdo a las circunstancias y cuando la situación así lo amerite, estas evaluaciones podrán ser anuales, semestrales, cuatrimestrales, trimestrales, etc.

2.- Cuestionario de Relevamiento del Movimiento de Fondos

Para efectuar el análisis del control interno de los sistemas operantes en el movimiento de fondos, utilizaremos la técnica de Cuestionarios, estableciendo una guía con una serie de preguntas, formuladas de manera tal que una respuesta “no” implique una falla de control. El propósito es detectar estas fallas o puntos débiles del control interno en el movimiento de efectivo, para así sugerir algunas practicas sanas en el desarrollo de estas tareas.

Una vez efectuada la contestación del formulario, podemos tener una primera idea respecto a los controles incorporados a la gestión.

CUESTIONARIO DE RELEVAMIENTO:

Empresa: LUDOC		Revisión al:30/10/2012			
Nº	EXAMEN DE CONTROLES	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Es independiente el sector movimiento de fondos respecto de los sectores contables, de crédito, de ventas, de compras, de personal?		x		Los propietarios del emprendimiento ejecutan ellos mismos, de manera personal estas funciones, que son rudimentarias y están poco diferenciadas.
2	¿Existe separación de funciones entre el manejo de fondos y la Registración de operaciones?		x		
3	¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades?		x		
4	¿Existen medidas de seguridad y protección en el movimiento de fondos?	x			Esta dispuesto un sector especial para la guarda y manejo de fondos.
5	¿Hay responsables a cargo de la custodia de fondos?	x			

6	¿Existe concentración de la responsabilidad de la custodia de fondos?	x			
7	¿Existe separación de los fondos provenientes de cobranzas con los destinados a pagos?		x		
8	¿Se efectúan arqueos de caja?		x		Se sugiere recomendar pautas para su realización
9	¿Se deja constancia expresa de los mismos?		x		
10	¿Alguien distinto al manejo del dinero efectúa arqueos de fondos?		x		
11	¿Se comprueban frecuentemente los fondos mediante arqueos sorpresivos?		x		
12	¿Se preparan recibos prenumerados para todos los ingresos de fondos?		x		No tienen establecidos los formularios a utilizar
13	¿Se efectúa la liquidación inmediata de cobranzas y rendición de los cobradores?	x			
14	¿Se comparan los valores recibidos de los cobradores con los recibos rendidos?		x		

15	¿Se documentan las transferencias de dinero?		x		
16	¿Se depositan diaria e íntegramente las cobranzas?		x		No se poseen cuentas corrientes bancarias. Se sugiere su apertura.
17	¿Existen límites de autorización para aprobar desembolsos de caja?	x			
18	¿Se cumplen tales límites?	x			
19	¿Se efectúan desembolsos en efectivo a través de Fondo Fijo?		x		
20	¿Es razonable el monto asignado al fondo fijo?		x		
21	¿Está designado el responsables del manejo del Fondo Fijo?		x		
22	¿Se reintegra periódicamente?		x		
23	¿El responsable rinde cuenta diariamente preparando un listado de los comprobantes pagados?		x		

24	¿Son los comprobantes de rendición debidamente preparados y autorizados?		x		No están establecidos los formularios y comprobantes a utilizar.
25	¿Se ha establecido una suma máxima o limite a pagar en efectivo?	x			
26	¿Se mantiene el saldo suficiente para hacer los pagos necesarios y afrontar emergencias?	x			
27	¿Se evita mantener cifras grandes de dinero ocioso?	x			
28	¿Los ingresos de caja están separados del fondo fijo?		x		
29	¿Existen comprobantes internos para respaldar gastos menores sin comprobantes?		x		
30	¿El comprobante de pago esta confeccionado a tinta o a maquina, registrando en el los montos en números y letras, así como el concepto del pago y fecha del mismo?		x		
31	¿Cada comprobante interno contiene quien utilizo los fondos y quien autorizo los		x		

	egresos?				
32	¿Esta centralizada la responsabilidad de los cobros y depósitos de efectivo en el menor numero de personas posible?	x			Si, la responsabilidad de cobros esta centrada en pocas personas, aunque no se efectúan depósitos, pues no hay cuentas bancarias abiertas
33	¿Hay normas o instrucciones sobre procedimientos de cobranzas?		x		
34	¿Estas normas son claras y precisas?		x		
35	¿Estas normas son adecuadas?		x		Si se tiene pensado ampliar las ventas y con ello la cantidad de clientes, es muy importante y necesario ofrecer la opción de ventas en cuentas corrientes.
36	¿Se reciben cheques de terceros como medio de pago (cobranzas con cheques)?		x		Analizar la posibilidad de aceptación de este medio de pago.
37	¿Existen normas claras y precisas para realizar pagos?	x			Todas las compras y pagos se realizan de contado.
38	¿Se cumplen?	x			
39	¿Se realizan pagos mediante emisión de cheques?		x		Al no tener cuentas corrientes bancarias, es imposible pagar

					con cheques.
40	¿Las compras y pagos se realizan de contado y en efectivo?	x			
41	¿Para efectuar un egreso se requiere una Orden o autorización de pago?		x		
42	¿Se efectúan los egresos de fondos solamente en base a comprobantes debidamente autorizados, aprobados y con justificativo adjuntados?		x		
43	¿Se anotan los datos del pago en los comprobantes, para evitar duplicación del pago?		x		
44	¿Los comprobantes de pago son revisados por otra persona distinta al responsable de los pagos?		x		
45	¿Se registran inmediatamente los pagos?		x		
46	¿Se registran inmediatamente las cobranzas?		x		
47	¿Existen normas o procedimientos establecidos para la Registración contable?		x		

48	¿Las registraciones son claras, adecuadas y realizadas al día?		x		
49	¿Existen Libros Caja Ingreso y Caja Egresos?		x		Sugeriremos modelos planillas para realizar estos libros.
50	¿Se obtienen y archivan los comprobantes vinculados con los movimientos de fondos? (Facturas de contado, ordenes de pago, recibos, rendición de fondos fijos, etc.)	x			
51	¿Se realizan controles de los formularios recibidos?		x		
52	¿Existe un presupuesto financiero o de caja?		x		Sin estas herramientas es muy difícil proyectar el futuro del emprendimiento.

3.- Análisis del Relevamiento

Una vez realizado el relevamiento del control interno de movimiento de fondos a través del cuestionario arriba desarrollado, podemos determinar cuales son los puntos débiles detectados efectuando un diagnostico.

PUNTOS DEBILES EN EL CONTROL INTERNO DEL MOVIMIENTO DE FONDOS	IMPLICANCIAS
<p>1.-No esta definida una estructura organizativa adecuada, ni generado un ambiente de control. No se designaron las áreas de responsabilidad/autoridad a cada integrante del emprendimiento</p>	<p>Esto trae como consecuencia la generación de conflictos debido a las confusiones que se generan por falta o imprecisión de información respecto de las tareas que debe desempeñar cada integrante de emprendimiento. Además, al no estar definida la estructura y asignación de tareas es casi imposible aplicar controles.</p>
<p>2.-No se realizo una adecuada división de tareas ni la segregación de tareas incompatibles.</p>	<p>Debe evitarse la concentración en una misma persona de funciones incompatibles entre si, de modo tal que se dificulte la comisión de errores y fraudes. Este es un punto muy especial, pues el dueño suele asumir diferentes roles “incompatibles” entre si desde el punto de vista del control interno.</p>

<p>3.-No están definidas claramente las políticas ni las normas que instrumentan las políticas con respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none">• Fondos Fijos<ul style="list-style-type: none">- Responsable del Fondo Fijo-Asignación de un Fondo Fijo adecuado-Determinación de Gastos autorizados a pagar con Fondos Fijos-Plazos de rendición de los fondos fijos-Comprobantes de rendición de gastos-Reposición del Fondo Fijo-Arqueos de Fondo Fijo• Arqueos de Caja<ul style="list-style-type: none">-Toma de Arqueos-Seguimiento del Arqueo-Arqueos Sorpresivos• Aperturas de Cuentas Corrientes Bancarias<ul style="list-style-type: none">-Cantidad de cuentas a usar-Limites mínimos y máximos de efectivo disponible-Decisiones de afectación de colocaciones transitorias-Deposito diario e integro de cobranzas-Egresos cancelados con cheques (o Fondo Fijo en caso de que así se haya definido)-Firmantes autorizados o dados de baja.	<p>Los conceptos de fondos fijos y arqueos de caja están definidos muy vagamente y se instrumentan de manera muy rudimentaria. Con respecto a la apertura de cuentas corrientes bancarias, es importantísima su implementación, pues, con ello surge una medida de seguridad fundamental, al depositar íntegramente las cobranzas y efectuar pagos solo con cheques (o Fondo Fijo si fuera el caso). Por otra parte se podría acceder a proveedores de otras jurisdicciones a través de los pagos con cheques, lo que traería aparejada la obtención descuentos, de mejores precios que los de la plaza local.</p>
---	--

<p>-Conciliaciones bancarias</p>	
----------------------------------	--

<p>4.-No están establecidos los formularios a utilizar para documentar operaciones</p>	<p>La no utilización de formularios para documentar operaciones y la falta de evidencia de las decisiones y autorizaciones realizadas constituyen el punto de partida para la imposibilidad de ejercicio de controles de cualquier tipo sobre las operaciones afectadas.</p>
<p>5.-No se definen claramente los controles y autorizaciones de gastos y demás operaciones.</p>	<p>Estos niveles de autorización están definidos, pero vagamente. Es necesario definirlos con claridad y dejar constancias escritas.</p>
<p>6.-No existen normas ni procedimientos establecidos para las registraciones contables.</p>	<p>Por esto no se cuenta con registraciones claras, adecuadas y realizadas al día. Esto es grave, pues, es imposible acceder a información correcta, confiable y actualizada sobre la marcha de los negocios.</p> <p>Se sugiere también la implementación de Planillas Caja Ingresos y Caja Egresos.</p>
<p>7.-No se confeccionan</p>	<p>Al no contar con estas</p>

Presupuestos Financieros ni Cuadros de Flujos de Fondos Proyectados.	herramientas no disponemos de información vital para la toma de decisiones financieras (de compras, inversiones, endeudamiento, etc.)
--	---

4.- SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el relevamiento del control interno de esta microempresa, analizados los puntos débiles detectados, y definidos conceptos importantes como arqueos de caja, conciliaciones bancarias y fondos fijos, estamos en condiciones de sugerir la implementación de estas herramientas de control interno y algunas otras como las Planillas de Caja Entrada, Caja Salida, los Presupuestos Financieros y los Estados de Flujos de Fondos.

Lo primero que debemos hacer es proponer la definición de los objetivos del control interno a alcanzar, que son los siguientes:

- a) Estructura organizativa adecuada
 - Existan políticas definidas.
 - Apertura de Cuentas Corrientes Bancarias.
 - Fondo Fijo.
 - Arqueos sorpresivos.
 - Conciliaciones y Circularizaciones bancarias

- b) Adecuada división de tareas. Por ejemplo, “quien registra no maneja dinero”. La Separación de funciones contables y custodia de los activos crea un fuerte control interno.
- c) Segregación de tareas incompatibles.
- d) Se establezcan normas que instrumenten las políticas. Por ejemplo:
 - límites mínimos y máximos de efectivo disponible
 - cantidad de cuentas a usar, etc.
- e) Las políticas y normas aseguren la máxima efectividad.
- f) Todas las normas deben ser escritas.
- g) Las normas deben tener en cuenta el envilecimiento del dinero.
- h) Información contable útil, para poder decidir sobre las colocaciones de excedentes financieros.
- i) Mecanismos de decisión adecuados. Las decisiones deben tener en cuenta las políticas seguidas.
- j) Toda decisión esta debidamente autorizada.
- k) Debe existir una adecuada protección de las disponibilidades.
- l) Cobranzas recibidas, controladas y depositadas.
- m) Todos los ingresos depositados integra y oportunamente.
- n) Todo pago debe requerir autorización previa y corresponder a operaciones realizadas con anterioridad, auténticas y verificables.
- o) Se realicen procedimientos que impidan la comisión de irregularidades y reduzcan la posibilidad de errores.

- p) Se utilicen procedimientos y registros adecuados para el control de operaciones y de fondos, como por ejemplo la confección de presupuestos de caja y la posterior comparación de las cifras reales con las presupuestadas.
- q) Se establezcan mecanismos de ajuste.

Considero importante la reasignación de funciones, evitando concentraciones incompatibles entre si, de modo de dificultar la comisión de errores o alguna otra irregularidad.

De esta manera propongo asignar dentro de los integrantes de la empresa las funciones más importantes. Así, tendríamos un responsable de Compras, un responsable de Ventas y otro responsable del Manejo de Fondos.

Aun cuando son tareas incompatibles, y dadas las características de la microempresa en la cual se superponen muchas veces tareas incompatibles debido a su pequeña envergadura, el responsable del Manejo de Fondos llevara la registración de los Libros Caja Entrada y Caja Salida, los presupuestos financieros y los Estados de Flujos de Fondos.

La autorización de los gastos estará a cargo del responsable de Ventas.

Se sugiere que periódicamente, un profesional efectúe una revisión de los procedimientos y registraciones (auditoria) de manera de minimizar los riesgos y aumentar la confianza y seguridad en la información obtenida.

A continuación, incorporamos Presupuestos de Tesorería proyectados y Estado de Resultados:

Ingresos previstos

Ventas	año 2013	año 2014	año 2015
Unidades	20000	22000	24200
venta neta	200000	220000	242000
otros ingresos	50000	55000	60500
Total ingresos	250000	275000	302500

Presupuesto de Tesorería Proyectado

FLUJO DE FONDO	Año 2013	Año 2014	Año 2015
a) Saldo acumulado inicial	10000	113800	227980
ingresos			
Cobros por ventas	200000	220000	242000
Otros ingresos	50000	55000	60500
b) Total de ingresos	250000	275000	302500
Erogaciones			
Sueldos	65000	71500	78650
Comisiones			
Compras	57000	62700	68970
Otros gastos	1200	1320	1452
Transportes	5000	5500	6050
Alquiler	14400	15840	17424
Servicio luz y teléfono	3600	3960	4356
c) Total de erogaciones	146200	160820	176902
Saldo acumulado al final del año. (a+b-c)	113800	227980	353578

Estado de resultados proyectados

	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Total de ingreso	250000	275000	302500
Costo de venta	97800	107580	118338
Gastos generales	20800	22880	25168
Gastos administrativos	27600	30360	33396
Total de erogaciones	146200	160820	176902
Resultados	103800	114180	125598

CONCLUSIÓN

A lo largo del desarrollo de este trabajo logre una serie de elementos que enriquecieron mis conocimientos de Control Interno, sobre todo, de los controles internos aplicables al área Tesorería y a los Movimientos de Fondos dentro de cualquier empresa.

En una segunda etapa, tuvimos acceso al conocimiento y análisis de un microempresa productiva que se desarrolla en nuestra ciudad, que tiene bien definidos su Misión, Visión, Objetivos, Valores, y muy claro su Análisis FODA.

También se siguió el desarrollo y registro de la marca comercial de la empresa, de tal manera de posicionar e individualizar los productos en el mercado.

Todo esto es el punto de partida para el desarrollo de un crecimiento estratégico

Para acompañar este crecimiento es fundamental la aplicación de Controles Internos con especial atención al manejo de Tesorería; una vez desarrolladas e implementadas estas pautas de Control Interno que sugiero en el presente trabajo, la organización deberá proyectar su estructura formal y los procesos productivos y administrativos involucrados en el cumplimiento de sus objetivos.

Todo crecimiento implica cambios y plantea una serie de situaciones y problemas de distinto grado y complejidad, que obligan al pequeño empresario a dejar atrás los temores, a concebir y poner en marcha diferentes acciones y procedimientos.

En este caso y con el acompañamiento profesional, se proponen la definición de conceptos simples y elementales que amplían la formación administrativa del emprendedor, y una serie de prácticas a implementar; cuando los propietarios comprueben que estas sugerencias de prácticas sanas se transforman en un crecimiento económico e incrementa la rentabilidad del negocio, podremos ampliar los desarrollos de Control Interno a todas las áreas de la organización.

Como consecuencia de todo lo proporcionado, especialmente, en lo que respecta al área de Tesorería, podremos realizar los presupuestos financieros, los cuales, como herramienta útil, permitirán la toma de decisiones basada en información confiable.

Índice Bibliográfico

A. GENERAL:

BEAS, Antonio M.: Organización y administración de empresas, Ediciones McGraw- Hill Interamericana de España, SA, edición 1993.

LATTUCA, Antonio; MORA Cayetano; A y otros: Informe numero cinco: Manual de auditoria, Editorial FACPCE, CECYT, segunda edición (Rosario1991)

PRAT CANET, José María: Benchmarking: Un método para aprender de las mejores empresas, tercera edición, (Barcelona 1996).

TERRY, George R.: Principios de administración, México, Décima Quinta edición, (2004).

B. ESPECIAL:

GROSS, Herbert. Pequeñas empresas y grandes mercados, edición décima quinta, Madrid 2000.

PUNGITORE, José Luis: Sistema administrativo y control interno, Buenos Aires, edición 2006.

RUSENAS, Rubén Oscar: Control interno, Editorial La Ley, edición 2006.

-----Manual de auditoria interna y operativa, editorial Cangallo SACI, Primera edición, noviembre 1983.

C. OTRAS PUBLICACIONES:

A.I.C.P.A. (*American Institute of Certified Public Accountants*): Control interno: elementos de un sistema coordinado y su importancia para la gerencia y el auditor interno, edición en castellano del instituto peruano de administración de empresas, (original en ingles: año 1949)

Consultas en Internet: www.iprofesional.com (setiembre de 2012)

-----: www.elfinanciero.com (setiembre de 2012)

-----: www.pymesetb.com (octubre de 2012)

-----: www.sepyme.gob.ar (setiembre de 2012)

-----: www.wikipedia.org (setiembre de 2012)

FLORES SORIA, JAIME: Administración financiera, centro de especialización en contabilidad y finanzas- CECOF asesores, primera edición, Lima (2004).

-----: Gestión financiera, centro de especialización en contabilidad y finanzas- CECOF asesores, primera edición, Lima (2004).

LEY DE MARCA, N° 22.362 y sus Decretos Reglamentarios.

RT8: Normas generales de exposición contable, FACPCE

RT9: Normas particulares de exposición contable, FACPCE

RT17: Normas contables profesionales: desarrollo de cuestiones de aplicación general, FACPCE.

INDICE ANALITICO

Prologo.....1

CAPITULO I

LAS PYMES

Introducción.....3

1- Definición de PYME..... 5

2- Conceptualización Regionalde las PYMES.....6

3- Criterio en la Republica Argentina.....9

CAPITULO II

EL CONTROL INTERNO

1- Definición.....13

2- Sistema de Control Interno.....15

3- Objetivos Básicos del Control Interno.....16

4- Los Objetivos del CI según el Informe COSO.....18

5- Elementos de la Estructura del Control Interno.....19

6- Componentes del CI según el Informe COSO.....22

7- El Control Interno es una Herramienta.....24

8- ¿Que no puede hacer el Control Interno?.....24

9- Limitaciones del Control Interno..25

CAPITULO III

ALGO MÁS SOBRE CONTROL INTERNO

1- Normas Generales y Normas Particulares del Control Interno.....	28
2- Economicidad del Control Interno.....	38
3- Flexibilidad del Control Interno.....	38

CAPITULO IV

LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DE LAS PYMES

1- Estructuras Organizativas y los Sistemas Administrativas.....	42
2- Organización Empresarial.....	42
3- Control Efectivo en las PYMES.....	48
4- ¿Qué Relación existe entre el Control Interno y el Proceso Administrativo?.....	50
5- Gestión Efectiva y eficaz de las PYMES.....	50
6- PYMES más Productivas.....	51

CAPITULO V

DEPARTAMENTO DE TESORERIA

1- La Tesorería en la Empresa.....	55
2- Competencia del Departamento de Tesorería.....	55
3- Sistema de Movimientos de Fondos.....	56
4- Definición Contable de Caja y Banco.....	57

5- Otros conceptos de Caja y Banco.....60

CAPITULO VI

CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA

1- Medidas de Control Generalizado en Tesorería.....64
2- Controles Básicos de Tesorería.....70

CAPITULO VII

LA EMPRESA

1- La Empresa.....82
2- La Misión.....82
3- La Visión83
4-Objetivos Propuestos.....83
5- Los Valores de la Empresa.....83
6- Análisis FODA de la Empresa.....84
7- LUDOC®: Marca Registrada.....85

CAPITULO VIII

IMPLEMENTACION DE PRÁCTICAS DEL CONTROL INTERNO

1- Relevamiento del Control Interno.....92
2- Cuestionario de Relevamiento de Movimientos de Fondos.....95
3- Análisis del Relevamiento.....101

4- Sugerencias y Recomendaciones.....105

CONCLUSION.....109

INDICE BIBLIOGRAFICO.....110

INDICE ANALITICO.....112

