



PROYECTO DE GRADO

CONTADOR PÚBLICO

TEMA: “Diagnóstico e implementación de un sistema de control interno en una empresa de venta de productos de electricidad”.

TUTOR: Cra. María Elena Stella

ALUMNO: Li Gambi Martín

INDICE TENTATIVO

Carátula

Dedicatoria

Agradecimientos

Resumen Ejecutivo

Palabras Claves

CAPITULO 1: Planteamiento del Problema

CAPITULO 2: Objetivos

- Objetivo General
- Objetivos Particulares

CAPITULO 3: Marco Teórico

- Informe Coso
- Normas de Auditoría Interna
- El Auditor Interno
- Normas Generales

CAPITULO 4: Metodología

- Explicación de los métodos de diagnóstico e indagación, exploratorio, descriptivo, cursograma.

CAPITULO 5: Características de la empresa

- Descripción de la empresa
- Organigrama
- Descripción de funciones
- FODA
- Análisis Financiero. Indicadores

CAPITULO 6: Análisis de riesgos

- Mapa de Riesgos

CAPITULO 7: Desarrollo

- Relevamiento de los principales circuitos y procesos a través de cuestionarios y entrevistas.
- Narrativo y flujograma de los procedimientos
- Debilidades encontradas y sugerencias

CAPITULO 8: Carta de control interno

Bibliografía

DEDICATORIA

A mi familia, por su apoyo incondicional. A los queridos profesores, por su paciencia y perseverancia. A mis amigos, por escucharme y aconsejarme. A mis compañeros de estudio, por acompañarme en este largo camino.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todas las personas que colaboraron en la realización de este proyecto y aquellas que me brindaron su tiempo, apoyo y conocimientos profesionales. A los tutores y tribunal evaluador. Al Instituto Universitario Aeronáutico, Directores y personal, que me dieron la oportunidad de cursar mis estudios y poder terminar dos carreras en una institución de la que me siento orgulloso de pertenecer. A mi familia, por creer en mí y por haberme apoyado siempre. A mis compañeros, con los cuales compartí conocimientos, experiencias, clases, libros, apuntes, vivencias y con los cuales entable lazos de amistad. A mis compañeros de trabajo, que con su experiencia y práctica profesional, me permitieron consolidar aún más lo aprendido en estos años. A mis queridos amigos, que siempre están.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo parte de la necesidad y el deseo de la organización, de comenzar a transitar un cambio en la forma en que se desarrollan sus operaciones. La empresa vende productos de electricidad en la ciudad de Río Cuarto y tiene más de 50 años de trayectoria en el mercado. La idea es llevar una empresa tradicional a una empresa moderna, profesionalizada, que se organice eficientemente y que en esta organización, encuentre una forma de proteger sus recursos, de resguardarse ante fraudes e ilícitos, y de tener un orden en su actividad que le permita tener información confiable, precisa y en tiempo oportuno. De esta forma se podrá gestionar el negocio eficientemente y acompañar el crecimiento económico y financiero.

En virtud de esto, se determinó que uno de los pasos a dar en esta construcción, es implementar un sistema de control interno dentro de la empresa que permita un seguimiento detallado de las operaciones.

Como primera medida es importante hacer un mapa de los riesgos a nivel estratégico que permita dilucidar en qué posición se encuentra la empresa.

Luego relevar los distintos procedimientos y detectar los puntos débiles del sistema de control interno.

Por último elaborar una carta de control interno que resuma las debilidades encontradas y las sugerencias, para poder hacer seguimientos de las medidas implementadas y las soluciones propuestas.

Para el desarrollo, se utilizará el Informe Coso, que establece una metodología de trabajo en control interno y que sumado a las normas de auditoría interna nos propone un marco teórico importante sobre el cual basar las conclusiones y las propuestas de mejoras.

El proyecto no estaría completo, si no adicionamos en su desarrollo, aspectos generales de la organización, tales como análisis Foda, análisis financiero, análisis de mercado, que permiten observar la posición de la empresa en el mercado y las perspectivas futuras.

PALABRAS CLAVES

Auditor Interno: Responsable de la dirección y conducción de la auditoría interna de una organización, con el fin de que cumpla los propósitos para los cuales fue creada y que funcione con la mayor eficacia y eficiencia posible, recomendando para ello las medidas preventivas o correctivas a su desempeño.

Normas de auditoría interna: Normas de la Asociación de auditores internos de Argentina, para el desarrollo de las auditorías internas en las organizaciones.

Control Interno: Conjunto de normas, planes, métodos y procedimientos que posee una organización para ofrecer garantía de que las operaciones sean eficientes y eficaces y los productos de calidad. Preserva los recursos y permite obtener datos financieros fiables. Evita la comisión de fraudes y errores.

El objetivo no es detectar situaciones anómalas, sino prevenirlas y evitarlas.

Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations): informe del Committee of Sponsoring Organizations, el cual patrocinó un estudio para:

- Establecer una definición común del control interno para atender las necesidades de las diferentes partes.
- Proporcionar una norma para que las organizaciones puedan diseñar, implementar y evaluar sus sistemas de control y determinar la forma de mejorarlos.

Mapa de riesgo: determinación de los riesgos de una organización.

Flujograma: Diagrama de proceso

Narrativo: Descripción narrativa de un proceso

Carta de control interno: Carta dirigida a la organización con el detalle de las debilidades y sugerencias de mejora

FODA: Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización

Fraude: Cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza. Estos actos no requieren la aplicación de amenaza de violencia o de fuerza física. Los fraudes son perpetrados por individuos y por

organizaciones para obtener dinero, bienes o servicios, para evitar pagos o pérdidas de servicios, o para asegurarse ventajas personales o de negocio.

Hecho ilícito: contrario a la ley.

Proceso: conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad.

Procedimiento: desarrollo formal de las acciones para llevar a cabo un actividad o cumplir un objetivo

Análisis financiero: análisis de la situación económica y financiera mediante la utilización de ratios e índices

Análisis de mercado: análisis de las necesidades de productos de los consumidores actuales y potenciales.

Diagnóstico: situación en la que se encuentra la empresa en relación a la administración y organización.

Transición generacional: traspaso de la empresa y de las funciones del fundador hacia sus hijos.

Control: Cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

Aceptación del riesgo: El nivel de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar.

Código de ética: principios significativos para la profesión y el ejercicio de la auditoría interna. Reglas de conducta que describen el comportamiento que se espera de los auditores internos.

Conflicto de intereses: situación que vaya en contra del interés de la organización.

Entorno / Ambiente de control: Se refiere a la actitud y a las acciones del Consejo y de la dirección respecto a la importancia del control dentro e la organización. El entorno de control proporciona disciplina y estructura para la consecución de los objetivos principales del sistema de control interno

Servicios de aseguramiento: Un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de una organización. Por ejemplo: trabajos

financieros, de desempeño, de cumplimiento, de seguridad de sistemas y de diligencia debida (due diligence).

Servicios de consultoría: Actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionadas a los clientes, cuya naturaleza y alcance estén acordados con los mismos y estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de una organización, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión. Algunos ejemplos de estas actividades son el consejo, el asesoramiento, la facilitación y la formación.

Estatuto: El Estatuto de la actividad de auditoría interna es un documento formal escrito que define el propósito, autoridad y responsabilidad de la actividad de auditoría interna

Gestión de riesgos: Un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la o

Director ejecutivo de auditoría: El director ejecutivo de auditoría describe a la persona en un puesto de alto directivo (senior) responsable de la gestión efectiva de la actividad de auditoría interna de acuerdo con el estatuto de auditoría interna y la definición de auditoría interna, el código de ética y las Normas

Capítulo 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Objetivos del Capítulo

El presente capítulo plantea la situación sobre la que se hará foco en este proyecto, describiendo la situación eje sobre la que se desarrollarán las actividades.

Planteamiento del Problema

La empresa sobre la que se desarrollará el trabajo, es una empresa tradicional de más de 50 años de trayectoria, que está pasando por un proceso de transición generacional, en el cual conviven dos visiones completamente diferentes, la primera corresponde al fundador, conservadora, donde se planifica y opera de acuerdo a como se hicieron siempre las cosas, no profesionalizada y transitando los últimos años de vida laboral. La segunda, los hijos, profesionales, adquiriendo todos los conocimientos de la experiencia de su padre, pero preocupados por el futuro de la empresa, por su competitividad y por lograr una empresa moderna, profesionalizada y capaz de competir con la creciente oferta de este tipo de productos.

En esta etapa, es necesario realizar un diagnóstico sobre la organización en general, descripción del negocio, organigrama y descripción de funciones, análisis FODA, análisis del mercado, análisis financiero, que permita tener un mapa de la situación actual en la que se encuentra la empresa y determinar las acciones a realizar para elaborar una transición generacional adecuada y posicionar fuertemente la marca en el mercado, buscando un crecimiento en las ganancias.

Es importante aclarar, que esta transición entre primera y segunda generación es deseada por ambas partes, con lo cual la predisposición a recibir sugerencias y propuestas es muy buena. La idea es que ambas partes se sientan contentos con este gran paso y puedan hacerlo de la mejor manera,

evitando todo tipo de situaciones no deseadas que puedan generar conflictos en las relaciones personales, ya que antes de empresarios y dueños de la organización, son una familia.

Capítulo 2

OBJETIVOS

Objetivo General

Implementar un sistema de control interno confiable en la organización.

Objetivos Particulares

- Determinar los puntos críticos en los que la organización debe hacer foco: Mapa de Riesgos
- Releva mediante entrevistas y cuestionarios el sistema e control interno: Detectar operaciones o falta de controles que puedan ocasionar fraude o hecho ilícito, o bien acciones que por error u omisión vayan en contra de los recursos y bienestar de la empresa.
- Realizar flujogramas de las tareas y procesos: plasmar los procedimientos y puntos de control
- Elaborar una carta de control interno: Expresar debilidades y sugerencias de mejoras

Capítulo 3**MARCO TEÓRICO****Objetivo del capítulo**

El objetivo del presente capítulo es proporcionar un marco conceptual sobre el cual se basará el proyecto, describiendo conceptos y metodologías que serán utilizadas para el desarrollo de las tareas. Esto asegurará que el trabajo sea de calidad y responda con los requerimientos de las normas de auditoría interna y las prácticas generalmente aceptadas.

El marco teórico está basado en tres pilares, el Informe Coso, las normas de auditoría interna y el concepto de auditor interno.

Informe Coso

El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

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

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

El Control Interno según el modelo Coso, es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de la gestión y las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera y de gestión
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas
- Utilización de la información para la toma de decisiones

El control interno es un proceso que responde a las siguientes características:

- Compuesto por una cadena de acciones extendidas a todas las actividades inherentes a la gestión de un organismo, e integrada a los demás procesos: Planeamiento, dirección, ejecución y supervisión.
- Estas acciones se encuentran incorporadas a la estructura de la organización y son realizadas por la dirección superior y todo el personal (las llevan a cabo personas que actúan en todos los niveles, no son solo reglamentos y manuales de procedimiento)
- Pensado para cumplir con los objetivos y apoyar iniciativas de calidad.

En conclusión, el control interno, es un instrumento de gestión que procura orientar acciones minimizando los riesgos y previniendo y detectando los desvíos. Su implementación y mantenimiento es responsabilidad de la máxima autoridad de cada Dependencia, en el que participan todos los miembros de la misma, basado en el plan de la organización, los reglamentos y manuales de procedimiento y en los cinco componentes del modelo que serán desarrollados

a continuación, logrando una seguridad razonable para el logro de los siguientes objetivos generales:

- Operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de calidad.
- Protección del patrimonio: preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes e irregularidades.
- Respeto de leyes, reglamentaciones y directivas, y estímulo para que los integrantes de la organización adhieran a las políticas y objetivos de la misma
- Información financiera y de gestión completa y confiable, presentada en forma apropiada a través de informes oportunos.

Los cinco componentes del informe COSO

Coso identifica cinco componentes de control interno que necesitan ser interrelacionados para lograr cada uno de los objetivos

Ambiente de Control

Refleja el espíritu ético vigente en una organización respecto del comportamiento de la alta dirección y los demás agentes, la responsabilidad con que encarar sus actividades y la importancia que le asignan al control interno. Incide en la administración y la gestión, el establecimiento de los objetivos, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y la supervisión.

Es el primer requisito a tener en cuenta en un sistema de control interno, ya que sin este marco es imposible el desarrollo del mismo.

Sirve de base para el resto de los componentes, ya que es aquí donde se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos.

Debe estar formalizado a través de reglas, códigos, instructivos y directivas, ampliamente difundidos para que todos los miembros de la organización los conozcan y comprendan su importancia.

Los principales factores del ambiente de control son:

Integridad y valores éticos: La máxima autoridad debe difundir los valores éticos aceptados. Estos deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal. La difusión debe ser escrita, con reuniones periódicas y la verificación de que se cumplan las políticas y códigos de conducta. Se debe además crear un mecanismo para canalizar denuncias y sancionar las violaciones. Ante un incumplimiento detectado, comunicar las consecuencias negativas a toda la organización para que se conozca la importancia de un buen comportamiento ético. Por último, fomentar la actitud de apoyo entre los empleados y funcionarios para la difusión de los valores éticos.

Competencia profesional: todo el personal debe caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados. Para este control, es necesario las personas posean un nivel de competencia profesional adecuado a sus responsabilidades. Este nivel debe constar en la definición de puestos, con la descripción, las tareas a realizar, las características personales, estudios, nivel de responsabilidad del puesto, entre otros.

Capacitación del personal y Plan de Carrera: se deberá implantar un plan de carrera actualizado, un plan de capacitación y un sistema de evaluación de desempeño, para contar con un adecuado ambiente de control

Confianza mutua: debe fomentarse un ambiente de confianza mutua para respaldar el flujo de información entre la gente y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos propuestos. Para ello es necesario promover la cooperación y el entendimiento de los empleados, fomentar el trabajo en equipo y contrarrestar actitudes divisionistas, la generación de áreas cerradas, entre otros. Es importante incentivar la relación entre los distintos sectores facilitando que los empleados conozcan el funcionamiento de aquellos que se encuentran relacionados con su trabajo cotidiano.

Filosofía y estilo de dirección: La dirección debe transmitir a todos los niveles de organización, de manera explícita, contundente y permanente, su compromiso y liderazgo respecto de los controles internos y los valores éticos. Junto con los responsables de cada área, deben hacer comprender a todo el personal que las responsabilidades del control interno deben asumirse con seriedad y que miembro cumple un rol importante. La filosofía y estilo de

dirección determinan la manera en que la organización es gestionada, e incluso el tipo de riesgo que se está dispuesto a tolerar. Las acciones que debe llevar a cabo la Dirección son entre otras: Organizar conferencias internas, jornadas, seminarios, a fin de transmitir el concepto de control interno. Así mismo debe manifestar que utiliza los resultados del funcionamiento del sistema de control interno, teniendo en cuenta la detección de riesgos que efectúen los distintos niveles y asegurando a través de auditoría interna la adecuada evaluación de los riesgos.

Misión, objetivos y políticas: deben estar relacionados y ser consistentes entre sí, debiendo explicitarse en documentos oficiales. Estos serán difundidos adecuadamente por toda la organización, tanto como antecedente para una eficiente rendición de cuentas, como para lograr la coordinación de acciones tendiente al logro de los objetivos.

Organigrama: Se debe definir y aprobar una estructura organizativa que atienda al cumplimiento de su misión y objetivos. Proporciona el marco en el que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de los objetivos. Tiene una relación dinámica con la administración estratégica y el control interno.

Asignación de autoridad y responsabilidad: Se deberá complementar el organigrama con un manual de funciones y misiones donde se establezcan los cargos y las relaciones jerárquicas y funcionales.

Políticas y prácticas en personal: La conducción y tratamiento del personal del organismo debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de comportamiento ético y competencia. Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política.

Evaluación de riesgos

Todas las entidades se encuentran expuestas a riesgos de diferentes grados. El riesgo es inherente a todas las actividades, y el control interno es esencial para limitarlo. A través del análisis y definición de los riesgos relevantes, se podrá determinar hasta qué punto el control vigente los previene y neutraliza, evaluando así la vulnerabilidad del sistema. El enfoque es preventivo.

Identificación del riesgo: Se deben identificar los riesgos externos e internos, considerando los objetivos generales y específicos, los factores críticos del éxito y las fuentes de riesgo. Una herramienta importante son los mapas de riesgos, mediante el cual se identifica ordenada y sistemáticamente un conjunto de factores que pueden dar origen a hechos negativos, calificándolos y previniendo los posibles daños.

Estimación del riesgo: Se debe estimar la frecuencia con la que se presentarán los riesgos identificados y cuantificar el perjuicio probable.

Determinación de los objetivos de control: Una vez identificados y estimados los niveles de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible. Para ello se fijarán los objetivos específicos de control, articulados con las metas globales. En función de esto se determinarán las medidas.

Detección del cambio: Se debe disponer de sistemas de información periódicos, capaces de captar oportunamente los cambios producidos o de producción inminente que puedan conspirar con la posibilidad de alcanzar los objetivos. El sistema deberá ser capaz de captar, procesar y transmitir oportunamente la información que contemple: la detección de cambios internos y externos, indicadores y datos para la prevención de debilidades y amenazas, el análisis de riesgos y oportunidades de los cambios, la revisión de las actividades de control.

Actividades de control

Procedimientos específicos y prácticas corrientes establecidas como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos. Orientadas primordialmente a la prevención y neutralización de los riesgos.

Se ejecutan en todos los niveles de organización y en cada una de las etapas de gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el título anterior. Para diseñar e implementar eficaces y eficientes actividades de control, se requiere:

Separación o segregación de tareas y responsabilidades: Las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes. A través de dicha asignación debe garantizarse un adecuado

control por oposición de intereses, previniendo la adecuada capacitación del personal de remplazo.

Coordinación entre áreas: Cada área debe operar en forma coordinada con las restantes, en forma tal que no se interrumpan las operaciones de ningún proceso, conservando el mecanismo de control por oposición de intereses.

Documentación: La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben contar con la adecuada documentación de respaldo. La misma debe ser clara y estar disponible para su verificación.

Niveles definidos de autorización: Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

Registro oportuno de transacciones y hechos: Las transacciones y los hechos que afecten una organización, ya sea cualitativa o cuantitativamente, deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

Acceso restringido a los recursos, activos y registros: El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a rendir cuenta de su custodia y utilización.

Rotación del personal en las tareas clave: Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, abocarse a otras funciones, diseñando un plan de rotación y evaluación de resultados.

Control de sistemas de información: El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones.

Control de tecnología de información: Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que el organismo necesita para el logro de su misión.

Indicadores de desempeño: La organización debe contar con métodos de medición de la ejecución de su gestión, que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.

Función de la Auditoría Interna: La autoridad superior será la responsable del mantenimiento de un adecuado sistema de control interno, que incluirá los instrumentos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en los reglamentos y manuales de procedimiento.

Información y comunicación

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en coordinación con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Los informes deben transmitirse a través de una comunicación eficaz. La existencia de líneas abiertas de comunicación, y una clara voluntad de escuchar resultan de suma importancia para mejorar el ambiente de control.

Información y responsabilidad: La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados y comunicados en tiempo y forma adecuados.

Contenido y flujo de información: La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de decisión. Se debe referirse tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales.

Calidad de la información: La información disponible debe cumplir con los atributos de: integridad, confiabilidad, contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.

El sistema de información: debe diseñarse atendiendo a la estrategia y al programa de operaciones del organismo. Deberá servir para: a) tomar decisiones en todos los niveles, b) evaluar el desempeño del organismo, de sus programas, proyectos, sectores, procesos, actividades, operaciones, etc. c) rendir cuenta de la gestión.

El sistema de información debe ser revisado y rediseñado cuando corresponda por deficiencias en su funcionamiento.

Compromiso de la autoridad superior: el interés y el compromiso de la autoridad superior con los sistemas de información deben explicitarse a través de una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz.

Comunicación, valores organizacionales y estrategias: el proceso de comunicación del organismo debe apoyar la difusión de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.

Canales de comunicación: Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas.

Características de la información: El sistema de control interno deberá resultar suficiente para asegurar los siguientes atributos, en la generación y en el registro de la información: Integridad, oportunidad, actualización, exactitud, accesibilidad, certidumbre, racionalidad, objetividad.

El sistema de información: puede estar basado en un esquema manual, computarizado o mixto.

Supervisión

Evaluación del sistema de control interno: La máxima autoridad de la organización y cualquier funcionario a cargo de un área, debe evaluar la eficacia de su sistema de control interno y comunicar los resultados a aquél ante quien es responsable.

Es competencia de las máximas autoridades la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes. Las actividades de supervisión son ejecutadas por todo el personal de la estructura de la organización a través de una adecuada segregación de funciones.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, responden a las siguientes características:

- a) Su alcance y frecuencia están determinadas por: la naturaleza e importancia de los cambios en el contexto interno o externo al organismo y los riesgos que estos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles concomitantes y recurrentes, y los resultados de la supervisión continua.
- b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, la auditoría interna, y los auditores externos si los hubiera.
- c) Constituyen un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- d) Responden a una determinada metodología que aplica técnicas y herramientas para medir la suficiencia del sistema de control interno y la eficacia, la eficiencia, la economía y la efectividad de la gestión del organismo, sea en forma directa o a través de la comparación con otros sistemas de control u organismos que demuestren mejores prácticas.
- e) Las actividades de control se planifican por medio de un plan de acción que contemple: el alcance de la evaluación, las actividades de supervisión continua existentes, las tareas de los auditores internos y externos, áreas o asuntos de mayor riesgo, programa de evaluaciones, evaluadores, metodologías y herramientas de control, presentación de conclusiones y documentación de soporte, seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las debilidades o deficiencias del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada, como las autoridades superiores.

Eficacia del sistema de control interno: Un sistema se considera efectivo en la medida que la autoridad a la que apoya cuente con un seguridad

razonable en cuanto a: La información periódica emitida acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas, y en el empleo de criterio de economía y eficiencia; la confiabilidad, oportunidad y exactitud de los informes y estados financieros; el cumplimiento de la legislación y normativa vigente, incluyendo las políticas y los procedimientos emanados del propio organismo.

Auditoría del sistema de control interno: Deben practicarse auditorías, las que informarán sobre la eficacia y eficiencia del sistema de control interno, proporcionando recomendaciones para su funcionamiento, si correspondiera.

Validación de los supuestos asumidos: se deben validar los supuestos que sustentan los objetivos de una organización

Tratamiento de las deficiencias detectadas: Toda deficiencia debe ser informada en tiempo real. Deben establecerse procedimientos que determinen sobre que asuntos, en qué forma y ante quién presentará la información.

La función de la supervisión y su relación con la eficacia y eficiencia del sistema de control interno: La dirección superior deberá verificar que la función de supervisión que ejercen los distintos responsables a cargo de programas, proyectos, procesos o actividades de la organización, asegure: información confiable respecto a la gestión realizada; economía, eficacia y eficiencia en la ejecución de las diversas actividades; informes financiero representativos, confiables, pertinentes y oportunos; cumplimiento de leyes; nivel de desempeño de los responsables acorde a la calidad de la organización.

El proceso de supervisión: Es responsabilidad de cada área, independientemente de auditoría interna, de llevar a cabo tareas de supervisión de las tareas, proyectos, programas o actividades desarrolladas dentro de su ámbito. Tener pleno conocimiento de las funciones asignadas, de las áreas o sectores que se vinculan con ella, construir mapa de riesgo de las operaciones, definir medidores de rendimiento, informar al supervisor de los desvíos y las medidas correctivas adoptadas, efectuar control de personal a su cargo y evaluar su rendimiento, evaluar la necesidad de incorporar nuevos procedimientos.

Características de quienes ejercen la supervisión interna: debe tener conocimiento de la visión, misión y funciones del organismo; los objetivos, políticas y metas de la organización; el planeamiento estratégico; el manual de organización; sistema de control interno vigente; código de conducta; entre otros. Además, su labor debe demostrar compromiso, competencia profesional, capacitación permanente, responsabilidad y autoridad.

Normas de Auditoría Interna

Los trabajos que lleva a cabo auditoría interna son realizados en ambientes legales y culturales diversos, dentro de organizaciones que varían según sus propósitos, tamaño y estructura, y por personas de dentro o fuera de la organización. Si bien estas diferencias pueden afectar la práctica de la auditoría interna en cada ambiente, el cumplimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos. En el caso de que los auditores internos no puedan cumplir con ciertas partes de las Normas por impedimentos legales o de regulaciones, deberán cumplir con todas las demás partes y efectuar la correspondiente declaración.

El propósito de las Normas es:

1. Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como este debería ser.
2. Proporcionar un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido.
3. Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna.
4. Fomentar la mejora de los procesos y operaciones de la organización.

Las Normas son requisitos enfocados a principios, de cumplimiento obligatorio, que consisten en:

- Declaraciones de requisitos básicos para el ejercicio de la auditoría interna y para evaluar la eficacia de su desempeño, de aplicación internacional a nivel de las personas y a nivel de las organizaciones.
- Interpretaciones que aclaran términos o conceptos dentro de las Declaraciones.

La estructura de las Normas está formada por las Normas sobre Atributos, las Normas sobre Desempeño y las Normas de Implantación. Las Normas sobre

Atributos tratan las características de las organizaciones y las personas que prestan servicios de auditoría interna. Las Normas sobre Desempeño describen la naturaleza de los servicios de auditoría interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios. Las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño se aplican a todos los servicios de auditoría interna. Las Normas de Implantación amplían las Normas sobre Atributos y Desempeño, proporcionando los requisitos aplicables a las actividades de aseguramiento (A) y consultoría (C).

1000. Propósito, autoridad y responsabilidad

El propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, de conformidad con la definición de auditoría interna, el Código de Ética y las Normas. El director ejecutivo de auditoría debe revisar periódicamente el estatuto de auditoría interna y presentarlo a la alta dirección y al Consejo para su aprobación.

1000. A1. La naturaleza de los servicios de aseguramiento proporcionados a la organización debe estar definida en el estatuto de auditoría interna. Si los servicios de aseguramiento fueran proporcionados a terceros ajenos a la organización, la naturaleza de esos servicios también deberá estar definida en el estatuto de auditoría interna.

1000. C1. La naturaleza de los servicios de consultoría debe estar definida en el estatuto de auditoría interna.

1010. Reconocimiento de la definición de auditoría interna, el Código de ética y las Normas en el estatuto de auditoría interna.

La naturaleza obligatoria de la definición de auditoría interna, el Código de Ética y las Normas debe estar reconocida en el estatuto de auditoría interna. El director ejecutivo de auditoría debería tratar la definición de auditoría interna, el Código de Ética y las Normas con la alta dirección y el Consejo.

1100. Independencia y objetividad

La actividad de auditoría interna debe ser independiente, y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo.

1110. Independencia dentro de la organización.

El director ejecutivo de auditoría debe responder ante un nivel jerárquico tal dentro de la organización que permita a la actividad de auditoría interna cumplir con sus responsabilidades. El director ejecutivo de auditoría debe ratificar ante el Consejo, al menos anualmente, la independencia que tiene la actividad de auditoría interna dentro de la organización.

1110. A1. La actividad de auditoría interna debe estar libre de injerencias al determinar el alcance de auditoría interna, al desempeñar su trabajo y al comunicar sus resultados.

1111. Interacción directa con el Consejo

El director ejecutivo de auditoría debe comunicarse e interactuar directamente con el Consejo de Administración.

1120. Objetividad individual

Los auditores internos deben tener una actitud imparcial y neutral, y evitar cualquier conflicto de intereses.

1130. Impedimentos a la independencia u objetividad.

Si la independencia u objetividad se viese comprometida de hecho o en apariencia, los detalles del impedimento deben darse a conocer a las partes correspondientes. La naturaleza de esta comunicación dependerá del impedimento.

1130. A1. Los auditores internos deben abstenerse de evaluar operaciones específicas de las cuales hayan sido previamente responsables. Se presume que hay impedimento de objetividad si un auditor interno proporciona servicios de aseguramiento para una actividad de la cual el mismo haya tenido responsabilidades en el año inmediato anterior.

1130. A2. Los trabajos de aseguramiento para funciones por las cuales el director ejecutivo de auditoría tiene responsabilidades deben ser supervisadas por alguien fuera de la actividad de auditoría interna.

1130. C1. Los auditores internos pueden proporcionar servicios de consultoría relacionados a operaciones de las cuales hayan sido previamente responsables.

1130. C2. Si los auditores internos tuvieran impedimentos potenciales a la independencia u objetividad relacionados con la proposición de servicios de consultoría, deberá declararse esta situación al cliente antes de aceptar el trabajo.

1200. Aptitud y cuidado profesional

Los trabajos deben cumplirse con aptitud y cuidado profesional adecuados.

1210. Aptitud

Los auditores internos deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales. La actividad de auditoría interna, colectivamente, debe reunir u obtener los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

1210. A1. El director ejecutivo de auditoría debe obtener asesoramiento y asistencia competentes en caso de que los auditores internos carezcan de los conocimientos, las aptitudes u otras competencias necesarias para llevar a cabo la totalidad o parte del trabajo.

1210.A 2. Los auditores internos deben tener conocimientos suficientes para evaluar el riesgo de fraude y la forma en que se gestiona por parte de la organización, pero no es de esperar que tengan conocimientos similares a los de aquellas personas cuya responsabilidad principal es la detección e investigación del fraude.

1210. A3. Los auditores internos deben tener conocimientos suficientes de los riesgos y controles clave en tecnología de la información y de las técnicas de auditoría disponibles basadas en tecnología que le permitan desempeñar el trabajo asignado. Sin embargo, no se espera que todos los auditores internos tengan la experiencia de aquel auditor interno cuya responsabilidad fundamental es la auditoría de tecnología de la información.

1210. C1. El director ejecutivo de auditoría no debe aceptar un servicio de consultoría, o bien debe obtener asesoramiento y asistencia competentes, en caso de que los auditores internos carezcan de los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para desempeñar la totalidad o parte del trabajo.

1220. Cuidado profesional

Los auditores internos deben cumplir su trabajo con el cuidado y la aptitud que se esperan de un auditor interno razonablemente prudente y competente. El cuidado profesional adecuado no implica infalibilidad.

1220. A1. El auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional al considerar:

- El alcance necesario para alcanzar los objetivos del trabajo;
- La relativa complejidad, materialidad o significatividad de asuntos a los cuales se aplican procedimientos de aseguramiento;
- La adecuación y eficacia de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control;
- La probabilidad de errores materiales, fraude o incumplimientos; y
- El costo de aseguramiento en relación con los beneficios potenciales.

1220. A2. Al ejercer el debido cuidado profesional el auditor interno debe considerar la utilización de auditoría basada en tecnología y otras técnicas de análisis de datos.

1220. A3. El auditor interno debe estar alerta a los riesgos materiales que pudieran afectar los objetivos, las operaciones o los recursos. Sin embargo, los procedimientos de aseguramiento por sí solos, incluso cuando se llevan a cabo con el debido cuidado profesional, no garantizan que todos los riesgos materiales sean identificados.

1220. C1. El auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional durante un trabajo de consultoría, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Las necesidades y expectativas de los clientes, incluyendo la naturaleza, oportunidad y comunicación de los resultados del trabajo;
- La complejidad relativa y la extensión de la tarea necesaria para cumplir los objetivos del trabajo; y
- El costo del trabajo de consultoría en relación con los beneficios potenciales.

1230. Desarrollo profesional continuo

Los auditores internos deben perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y otras competencias mediante la capacitación profesional continua.

1300. Programa de aseguramiento y mejora de la calidad

El director ejecutivo de auditoría debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna.

1310. Requisitos del programa de aseguramiento y mejora de la calidad

El programa de aseguramiento y mejora de la calidad debe incluir tanto evaluaciones internas como externas.

1311. Evaluaciones internas

Las evaluaciones internas deben incluir:

- El seguimiento continuo del desempeño de la actividad de auditoría interna, y
- Revisiones periódicas mediante autoevaluación o por parte de otras personas dentro de la organización con conocimientos suficientes de las prácticas de auditoría interna.

1312. Evaluaciones externas

Deben realizarse evaluaciones externas al menos una vez cada cinco años por un revisor o equipo de revisión cualificado e independiente, proveniente desde fuera de la organización. El director ejecutivo de auditoría debe tratar con el Consejo:

- La necesidad de evaluaciones externas más frecuentes, y
- Las cualificaciones e independencia del revisor o equipo de revisión externo, incluyendo cualquier conflicto de intereses potencial.

1320. Reportar sobre el programa de aseguramiento y mejora de la calidad

El director ejecutivo de auditoría debe comunicar los resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad a la alta dirección y al Consejo.

1321. Utilización de "Cumple con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna"

El director ejecutivo de auditoría puede manifestar que la actividad de auditoría interna cumple con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna sólo si los resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad apoyan esa declaración.

1322 Declaración de incumplimiento

Cuando el incumplimiento de la definición de auditoría interna, el Código de Ética o las Normas afecta el alcance u operación general de la actividad de

auditoría interna, el director ejecutivo de auditoría debe declarar el incumplimiento y su impacto ante la alta dirección y el Consejo.

2000. Administración de la actividad de auditoría interna

El director ejecutivo de auditoría debe gestionar eficazmente la actividad de auditoría interna para asegurar que añade valor a la organización.

2010. Planificación

El director ejecutivo de auditoría debe establecer planes basados en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización.

2010. A1. El plan de trabajo de la actividad de auditoría interna debe estar basado en una evaluación de riesgos documentada, realizada al menos anualmente. En este proceso deben tenerse en cuenta los comentarios de la alta dirección y del Consejo.

2010. A2. El Director ejecutivo de auditoría debe identificar y considerar las expectativas de la alta dirección, el Consejo y otras partes interesadas de cara a emitir opiniones de auditoría interna y otras conclusiones.

2010. C1. El director ejecutivo de auditoría debería considerar la aceptación de trabajos de consultoría que le sean propuestos, basándose en el potencial del trabajo para mejorar la gestión de riesgos, añadir valor y mejorar las operaciones de la organización. Los trabajos aceptados deben ser incluidos en el plan.

2020. Comunicación y aprobación

El director ejecutivo de auditoría debe comunicar los planes y requerimientos de recursos de la actividad de auditoría interna, incluyendo los cambios provisionales significativos, a la alta dirección y al Consejo para la adecuada revisión y aprobación. El director ejecutivo de auditoría también debe comunicar el impacto de cualquier limitación de recursos.

2030. Administración de recursos

El director ejecutivo de auditoría debe asegurar que los recursos de auditoría interna sean apropiados, suficientes y eficazmente asignados para cumplir con el plan aprobado.

2040. Políticas y procedimientos

El director ejecutivo de auditoría debe establecer políticas y procedimientos para guiar la actividad de auditoría interna.

2050. Coordinación

El director ejecutivo de auditoría debería compartir información y coordinar actividades con otros proveedores internos y externos de servicios de aseguramiento y consultoría para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos.

2060. Informe a la alta dirección y al Consejo

El director ejecutivo de auditoría debe informar periódicamente a la alta dirección y al Consejo sobre la actividad de auditoría interna en lo referido al propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan. El informe también debe incluir exposiciones al riesgo y cuestiones de control significativas, cuestiones de gobierno y otros asuntos necesarios o requeridos por la alta dirección y el Consejo.

2070. Proveedor de servicios externos y responsabilidad de la organización sobre auditoría interna

Cuando un proveedor de servicios externos presta servicios de auditoría interna, dicho proveedor debe poner en conocimiento de la organización que esta última retiene la responsabilidad de mantener una función de auditoría interna efectiva.

2100. Naturaleza del trabajo

La actividad de auditoría interna debe evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, utilizando un enfoque sistemático y disciplinado.

2110. Gobierno

La actividad de auditoría interna debe evaluar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar el proceso de gobierno en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización,
- Asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la organización,
- Comunicar la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización, y
- Coordinar las actividades y la información de comunicación entre el Consejo de Administración, los auditores internos y externos, y la dirección.

2110. A1. La actividad de auditoría interna debe evaluar el diseño, implantación y eficacia de los objetivos, programas y actividades de la organización relacionados con la ética.

2110. A2. La actividad de auditoría interna debe evaluar si el gobierno de tecnología de la información de la organización apoya las estrategias y objetivos de la organización.

2110. C1. Los objetivos de los trabajos de consultoría deben ser compatibles con los valores y las metas generales de la organización.

2120. Gestión de riesgos

La actividad de auditoría interna debe evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos.

2120. A1. La actividad de auditoría interna debe evaluar las exposiciones al riesgo referidas a gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización, con relación a lo siguiente:

- Fiabilidad de integridad de la información financiera y operativa,
- Eficacia y eficiencia de las operaciones y programas,
- Protección de activos, y
- Cumplimiento de leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y contratos.

2120. A2. La actividad de auditoría interna debe evaluar la posibilidad de ocurrencia de fraude y cómo la organización maneja gestiona el riesgo de fraude.

2120. C1. Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar el riesgo compatible con los objetivos del trabajo y estar alertas a la existencia de otros riesgos significativos.

2120. C2. Los auditores internos deben incorporar los conocimientos del riesgo obtenidos de los trabajos de consultoría en su evaluación de los procesos de gestión de riesgos de la organización.

2120. C3. Cuando ayudan a la dirección a establecer o mejorar los procesos de gestión de riesgos, los auditores internos deben abstenerse de asumir cualquier responsabilidad propia de la dirección, como es la gestión de riesgos.

2130. Control

La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.

2130. A1. La actividad de auditoría interna debe evaluar la adecuación y eficacia de los controles en respuesta a los riesgos del gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización, respecto de lo siguiente:

- Fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa,
- Eficacia y eficiencia de las operaciones y programas,
- Protección de activos, y
- Cumplimiento de leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y contratos.

2130. C1. Los auditores internos deben incorporar los conocimientos de los controles que han obtenido de los trabajos de consultoría en su evaluación de los procesos de control de la organización.

2200. Planificación del trabajo

Los auditores internos deben elaborar y documentar un plan para cada trabajo, que incluya su alcance, objetivos, tiempo y asignación de recursos.

2201. Consideraciones sobre planificación

Al planificar el trabajo, los auditores internos deben considerar:

- Los objetivos de la actividad que está siendo revisada y los medios con los cuales la actividad controla su desempeño;
- Los riesgos significativos de la actividad, sus objetivos, recursos y operaciones, y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable;
- La adecuación y eficacia de los procesos de gestión de riesgos y control de la actividad comparados con un enfoque o modelo de control relevante. Las oportunidades de introducir mejoras significativas en los procesos de gestión de riesgos y control de la actividad.

2201. A1. Cuando se planifica un trabajo para partes ajenas a la organización, los auditores internos deben establecer un acuerdo escrito con ellas respecto de los objetivos, el alcance, las responsabilidades correspondientes y otras expectativas, incluyendo las restricciones a la distribución de los resultados del trabajo y el acceso a los registros del mismo.

2201. C1. Los auditores internos deben establecer un acuerdo con los clientes de trabajos de consultoría, referido a objetivos, alcance, responsabilidades respectivas y demás expectativas de los clientes. En el caso de trabajos significativos, este acuerdo debe estar documentado.

2210. Objetivos del trabajo

Deben establecerse objetivos para cada trabajo.

2210. A1. Los auditores internos deben realizar una evaluación preliminar de los riesgos relevantes para la actividad bajo revisión. Los objetivos del trabajo deben reflejar los resultados de esta evaluación.

2210. A2. El auditor interno debe considerar la probabilidad de errores, fraude, incumplimientos y otras exposiciones significativas al elaborar los objetivos del trabajo.

2210. A3. Se requieren criterios adecuados para evaluar controles. Los auditores internos deben cerciorarse del alcance hasta el cual la dirección ha establecido criterios adecuados para determinar si los objetivos y metas han sido cumplidos. Si fuera apropiado, los auditores internos deben utilizar dichos criterios en su evaluación. Si no fuera apropiado, los auditores internos deben trabajar con la dirección para desarrollar criterios de evaluación adecuados.

2210. C1. Los objetivos de los trabajos de consultoría deben considerar los procesos de gobierno, riesgo y control, hasta el grado de extensión acordado con el cliente.

2210. C2. Los objetivos de los trabajos de consultoría deben ser compatibles con los valores, estrategias y objetivos de la organización.

2220. Alcance del trabajo

El alcance establecido debe ser suficiente para satisfacer los objetivos del trabajo.

2220. A1. El alcance del trabajo debe tener en cuenta los sistemas, registros, personal y bienes relevantes, incluso aquellos bajo el control de terceros.

2220. A2. Si durante la realización de un trabajo de aseguramiento surgen oportunidades de realizar trabajos de consultoría significativos, debería lograrse un acuerdo escrito específico en cuanto a los objetivos, alcance, responsabilidades respectivas y otras expectativas. Los resultados del trabajo de consultoría deben ser comunicados de acuerdo con las normas de consultoría.

2220. C1. Al desempeñar trabajos de consultoría, los auditores internos deben asegurar que el alcance del trabajo sea suficiente para cumplir los objetivos acordados. Si los auditores internos encontraran restricciones al alcance durante el trabajo, estas restricciones deberán tratarse con el cliente para determinar si se continúa con el trabajo.

2220. C2. Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar los controles consistentes con los objetivos del trabajo y estar alertas a los asuntos de control significativos.

2230. Asignación de recursos para el trabajo

Los auditores internos deben determinar los recursos adecuados y suficientes para lograr los objetivos del trabajo, basándose en una evaluación de la naturaleza y complejidad de cada trabajo, las restricciones de tiempo y los recursos disponibles.

2240. Programa de trabajo

Los auditores internos deben preparar y documentar programas que cumplan con los objetivos del trabajo.

2240. A1. Los programas de trabajo deben incluir los procedimientos para identificar, analizar, evaluar y documentar información durante la tarea. El programa de trabajo debe ser aprobado con anterioridad a su implantación y cualquier ajuste ha de ser aprobado oportunamente.

2240. C1. Los programas de trabajo de los servicios de consultoría pueden variar en forma y contenido dependiendo de la naturaleza del trabajo.

2300. Desempeño del trabajo

Los auditores internos deben identificar, analizar, evaluar y documentar suficiente información de manera tal que les permita cumplir con los objetivos del trabajo.

2310. Identificación de la información

Los auditores internos deben identificar información suficiente, fiable, relevante y útil de manera tal que les permita alcanzar los objetivos del trabajo.

2320. Análisis y evaluación

Los auditores internos deben basar sus conclusiones y los resultados del trabajo en análisis y evaluaciones adecuados.

2330. Documentación de la información

Los auditores internos deben documentar información relevante que les permita soportar las conclusiones y los resultados del trabajo.

2330. A1. El director ejecutivo de auditoría debe controlar el acceso a los registros del trabajo. El director ejecutivo de auditoría debe obtener aprobación de la alta dirección o de asesores legales antes de dar a conocer tales registros a terceros, según corresponda.

2330. A2. El director ejecutivo de auditoría debe establecer requisitos de retención para los registros del trabajo, sea cual fuere el medio en el cual se

almacena cada registro. Estos requisitos de retención deben ser consistentes con las guías de la organización y cualquier regulación u otros requisitos pertinentes.

2330. C1. El director ejecutivo de auditoría debe establecer políticas sobre la custodia y retención de los registros de trabajos de consultoría, y sobre la posibilidad de darlos a conocer a terceras partes, internas o externas. Estas políticas deben ser consistentes con las guías de la organización y cualquier regulación u otros requisitos pertinentes.

2340. Supervisión del trabajo

Los trabajos deben ser adecuadamente supervisados para asegurar el logro de sus objetivos, la calidad del trabajo y el desarrollo del personal.

2400. Comunicación de resultados

Los auditores internos deben comunicar los resultados de los trabajos.

2410. Criterios para la comunicación

Las comunicaciones deben incluir los objetivos y alcance del trabajo así como las conclusiones correspondientes, las recomendaciones, y los planes de acción.

2410. A1. La comunicación final de los resultados del trabajo debe incluir, si corresponde, la opinión y/o las conclusiones del auditor interno. Cuando se emite una opinión o conclusión, debe considerar las expectativas del Consejo, la alta dirección y otras partes interesadas y debe estar soportada por información suficiente, fiable, relevante y útil.

2410. A2. Se alienta a los auditores internos a reconocer en las comunicaciones del trabajo cuando se observa un desempeño satisfactorio.

2410. A3. Cuando se envíen resultados de un trabajo a partes ajenas a la

organización, la comunicación debe incluir las limitaciones a la distribución y uso de los resultados.

2410. C1. Las comunicaciones sobre el progreso y los resultados de los trabajos de consultoría variarán en forma y contenido dependiendo de la naturaleza del trabajo y las necesidades del cliente.

2420. Calidad de la comunicación

Las comunicaciones deben ser precisas, objetivas, claras, concisas, constructivas, completas y oportunas.

2421. Errores y omisiones

Si una comunicación final contiene un error u omisión significativos, el director ejecutivo de auditoría debe comunicar la información corregida a todas las partes que recibieron la comunicación original.

2430. Uso de "Realizado de conformidad con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna"

Los auditores internos pueden informar que sus trabajos son "realizados de conformidad con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna" sólo si los resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad respaldan dicha afirmación.

2431. Declaración de incumplimiento de las Normas

Cuando el incumplimiento de la Definición de Auditoría Interna, el Código de Ética o de las Normas afecta a un trabajo específico, la comunicación de los resultados de ese trabajo debe exponer:

- El principio o regla de conducta del Código de Ética, o las Normas con las cuales no se cumplió totalmente,
- Las razones del incumplimiento, y
- El impacto del incumplimiento sobre ese trabajo y los resultados comunicados del mismo.

2440. Difusión de resultados

El director ejecutivo de auditoría debe difundir los resultados a las partes apropiadas.

2440. A1. El director ejecutivo de auditoría es responsable de comunicar los resultados finales a las partes que puedan asegurar que se dé a los resultados la debida consideración.

2440. A2. A menos de que exista obligación legal, estatutaria o de regulaciones en contrario, antes de enviar los resultados a partes ajenas a la organización, el director ejecutivo de auditoría debe:

- Evaluar el riesgo potencial para la organización.
- Consultar con la alta dirección y/o el consejero legal, según corresponda.
- Controlar la difusión, restringiendo la utilización de los resultados.

2440. C1. El director ejecutivo de auditoría es responsable de comunicar los resultados finales de los trabajos de consultoría a los clientes.

2440. C2. Durante los trabajos de consultoría pueden identificarse cuestiones referidas a gobierno, gestión de riesgos y control. En el caso de que estas cuestiones sean significativas para la organización, deben ser comunicadas a la alta dirección y al Consejo.

2450. Opiniones globales

Cuando se emite una opinión global, debe considerar las expectativas de la alta dirección, el Consejo, y otras partes interesadas y debe ser soportada por información suficiente, fiable, relevante y útil.

2500. Seguimiento del progreso

El director ejecutivo de auditoría debe establecer y mantener un sistema para vigilar la disposición de los resultados comunicados a la dirección.

2500. A1. El director ejecutivo de auditoría debe establecer un proceso de seguimiento para vigilar y asegurar que las acciones de la dirección hayan sido implantadas eficazmente o que la alta dirección haya aceptado el riesgo de no tomar medidas.

2500. C1. La actividad de auditoría interna debe vigilar la disposición de los resultados de los trabajos de consultoría, hasta el grado de alcance acordado con el cliente.

2600. Decisión de aceptación de los riesgos por la dirección

Cuando el director ejecutivo de auditoría considere que la alta dirección ha aceptado un nivel de riesgo residual que pueda ser inaceptable para la organización, debe tratar este asunto con la alta dirección. Si la decisión referida al riesgo residual no se resuelve, el director ejecutivo de auditoría debe informar esta situación al Consejo para su resolución.

El Auditor Interno

Uno de las principales objetivos de un Auditor Interno es velar por los recursos y activos de una Organización, a través del relevamiento de los procesos integrales que la constituyen y detectando posibles fallas e inconsistencias que lleven a pensar en fraude, prácticas deshonestas o hechos irregulares e ilícitos. Esto constituye el control preventivo, la detección de falencias antes de que sucedan y la implementación de acciones que puedan mitigar ese riesgo. Por otra parte, si ese fraude ya se concretó, analiza el caso y los costos que ocasionó, tratando de generar un plan de acción que lo solucione y que evite un perjuicio mayor. Aquí estamos en presencia de un control detectivo, que incluso no necesariamente significa la detección de un fraude, sino que puede descubrir ineficiencias en las operaciones que estén ocasionando altos costos y deben ser mejoradas.

Procura además, que se cumplan las políticas, objetivos, planes, procedimientos, leyes, normas, contratos, entre otros, que puedan tener un impacto significativo en el funcionamiento organizacional y busca que los recursos sean utilizados en base a principios de eficacia, economía y eficiencia, evitando su empleo en forma innecesaria o antieconómica.

La actividad debe agregar valor y contribuir a la mejora de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, utilizando un enfoque sistémico y disciplinado. Promover la ética y los valores apropiados dentro de la comunidad interna y mantener controles efectivos y adecuados que se orienten a la mejora continua.

Es importante tener conocimiento integral de las operaciones de la Organización y de las decisiones estratégicas que se tomen y estar permanentemente actualizado sobre cualquier modificación, de manera de poder evaluar cuales son los riesgos que pueden entorpecer su normal desarrollo y cumplimiento.

Desde aspectos técnicos, es necesario tener conocimientos de disciplinas del área administrativa, como organización y sistemas administrativos, planeamiento y presupuestos, finanzas, recursos humanos, comercialización, normas contables, legislación impositiva, laboral, societaria y otras vinculadas.

También tener la iniciativa de buscar información y capacitarse en áreas que no sean de su conocimiento o específicas de su profesión o actividad. De esta manera podrá gestionar su actividad de una forma interdisciplinaria y saber donde recurrir ante situaciones determinadas que exceden el ámbito de su saber.

Debe ser capaz de planificar y administrar las tareas de auditoría para cumplir sus objetivos en tiempo y forma y presentar los informes correspondientes, adaptándose a cualquier cambio o situación que se presente. Aquí es importante su capacidad de análisis, espíritu observador, juicio, sentido común y no ajustarse a pautas rígidas. La intuición y suspicacia a la hora de detectar puntos críticos serán cualidades que se irán adquiriendo y perfeccionando a medida que se vaya involucrando en su actividad y en la Organización.

El manejo de los actores a los cuales audita es clave en la obtención de información necesaria para su trabajo, ya que en general las áreas o personas se sienten presionadas y controladas ante la presencia del Auditor. En este sentido, siempre se debe demostrar y actuar con respeto, pero firme ante la resistencia que puedan presentar. No hay que olvidar que si bien lo ideal es tener una relación fluida que permita un flujo de información continua, suficiente, fiable, relevante y útil, se está controlando y evaluando la actividad de otros y reportando al órgano máximo, lo que no siempre causa buena impresión. Por esto nunca tiene que ceder ante intentos por parte de estos de desviar su objetivo o participar como encubridor de errores e irregularidades.

A nivel personal, es fundamental poseer altos estándares de valores éticos, honestidad, integridad, sinceridad, entre otros, y ser coherente con ellos en su actuar. Aplicar los mismos principios que utiliza para su vida y que definen su personalidad. No sirve de nada aplicar metodologías y estándares de calidad, si se vulnera la confianza depositada por la Dirección. Por esto es que cae sobre si una gran responsabilidad y compromiso, porque no solo está en juego el hacer bien su trabajo, sino en no defraudar el compromiso asumido.

El fin último del Auditor Interno, es lograr que se cumplan adecuadamente los objetivos y metas de la Dirección. Es por esto que esta función debe estar ligada directamente a esta y brindarle todo el apoyo necesario. Comunicar permanentemente los resultados, incluyendo los objetivos y alcances del trabajo, las conclusiones correspondientes, recomendaciones y planes de

acción. Todo reporte debe ser preciso, objetivo, claro, conciso, completo y oportuno, ya que puede significar una gran herramienta para la gestión.

La independencia y la objetividad del Auditor, son dos requisitos necesarios para que su actividad transcurra en forma transparente y cumpla correctamente su función. Es por esto que a la única persona de la cual depende y a la que reporta es al órgano máximo de gobierno, no admitiendo ningún otro tipo de vinculación con los entes auditados.

Esta independencia debe ser real y aparente, es decir, no solo implica no tener ningún conflicto de intereses que puedan hacer difícil el cumplimiento imparcial de sus tareas, sino que debe ser y mostrarse íntegro, honesto y confiable, ya que de otra forma podría desacreditar su capacidad de desempeñar las tareas con objetividad.

En conclusión, esta posición representa un gran desafío, responsabilidad y compromiso por ambas partes. Por un lado la Organización, a través de su órgano superior, pone en manos del Auditor una tarea de suma importancia que implica nada más y nada menos que cuidarla y protegerla de cualquier amenaza que signifique un perjuicio tanto económico-financiero como legal, operativo y que vulnere su correcto funcionamiento. Por otra parte, el Auditor acepta su función y las reglas sobre las cuales debe orientar su actuar, teniendo siempre claro y poniendo primero ante todo a la Organización.

Normas Generales

Formación de un “ambiente de control”. Es la norma básica y fundamental, contribuyéndose 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 control y que este hecho se difunda y sea conocido por los distintos integrantes de la organización. La información del ambiente de control es un incentivo para que el personal cuide los aspectos que le competen, a así también actúa como elemento de disuasión de determinados individuos ante la posibilidad de violar las normas y conductas establecidas por la organización ante 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 tan 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 realizar cada sector o empleado. De esta forma se posibilita la existencia de distintos criterios (o alternativas en el tratamiento) para un mismo problema para diversas personas. Estos inconvenientes se atacan con:

- Claridad en la definición del sistema estructura y las áreas de autoridad / responsabilidad asignadas a cada sector.
- Claridad en la definición de las relaciones asesoras, funcionales, jerárquicas y de control. Al respecto resultará de importancia contar con manuales 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 contenga y describan adecuadamente. Del mismo modo, las distintas decisiones y aprobaciones que se realicen con relación a las operaciones tratadas, deberían volcarse sobre 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. Por otro lado, debemos contar con la documentación de respaldo.

Autorizaciones de operaciones. Niveles de autorización. Debe quedar claramente establecido quién puede autorizar cada operación y sus rangos de importes.

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 el cumplimiento de la totalidad de las decisiones de autorización y sus respectivos controles. Por ejemplo podemos mencionar: - quién registra no maneja dinero - quién maneja dinero no maneja bienes.

Preenumeración. Preenumerar (de imprenta) de todos los formularios que utilice la empresa, aún de aquellos de carácter y uso exclusivamente interno. Esta recomendación también alcanza a órdenes de pago, partes de ingreso y egresos de fondos, planillas de cobranzas y de valores recibidos por correspondencia, etc. El objetivo perseguido es: a) evitar salteos de número o su asignación a más de un juego de ejemplares. b) dificultar la comisión de maniobras anómalas consistentes en la sustitución de un ejemplar por otro. c) facilitar controles de correlatividad numérico – cronológica. d) facilitar controles de seguimiento de formularios en su curso interno y / o externo.

Control numérico de formularios en las distintas áreas receptoras (control de integridad). Los controles receptores se aseguren de haber recibido la totalidad de los comprobantes que fueron emitidos para su uso.

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.

Existencia de determinadas funciones: operativas, de control y de asesoramiento. Se debe tratar de no desvirtuar la naturaleza propia de cada área, por motivos de un supuesto mejor aprovechamiento de su capacidad. Si

desvirtuamos el perfil originalmente previsto para el sector al diseñarse su estructura (operativo, de control o de asesoramiento) pueden verse dañados tanto la eficacia y eficiencia operativa como la confiabilidad de sus controles.

Análisis de riesgos y cobertura de seguros. Se deberá analizar la conveniencia de la contratación de seguros con el objeto de cumplir en forma efectiva el patrimonio de la organización y no dejarla en una situación de desprotección frente a la eventual ocurrencia de un siniestro.

Dependencia entre sectores, el Sector que ejerce control no debe depender del sector controlado. El sector que ejerce el control se debe ubicar en un nivel superior o al menos similar al del sector controlado, de forma tal, de asegurar su independencia, imparcialidad y autoridad necesaria para ello.

Revalorización de la función de archivo. La información bien archivada es adecuadamente recuperada en el momento oportuno.

Custodio de formularios sin utilizar. Es para lograr un adecuado control sobre la utilización de los talonarios de recibos, cheques, etc. (correlatividad numérico– cronológica) y evitar la comisión de fraudes.

Rotación interna del personal afectado a áreas sensibles. Intenta prevenir los efectos indeseables derivados de la permanencia de personas en áreas sensibles durante prolongados períodos, lo que podría dar lugar a desviaciones en el ejercicio de sus funciones. (Ej. Compras). Se deberá tener en cuenta aunque es de frecuente aplicación en Empresas de gran tamaño.

Evitar rotación interna acelerada de personal. La alta rotación origina 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 el resto de los sectores relacionados con ésta área.

Registros claros, adecuados y al día. Las registros de operaciones deben ser realizadas en forma cronológica y con el grado de detalle que requiere el Código de Comercio. Pero no sólo eso: la registración debe además encontrarse permanentemente 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. Es importante 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 o 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.

Capítulo 4**METODOLOGÍA****Objetivo del capítulo**

En el presente capítulo, se desarrollarán las diferentes metodologías a utilizar para el diagnóstico e indagación de la situación de la empresa, como por ejemplo, entrevistas, el método descriptivo, exploratorio y cursograma.

Entrevistas

Utilizaremos esta herramienta en las primeras indagaciones con los empleados de la empresa, para conocer como desempeñan su trabajo, cuáles son los procesos y controles que realizan en cada actividad y con que otras personas o áreas se relacionan.

Estas entrevistas serán individuales y abiertas, es decir, no tendrán ningún guión ni cuestionario para evitar la tendencia en las respuestas y que lo descrito sea como realmente se hace. El entrevistador debe tener en claro cuáles son los puntos que necesita desarrollar si o si, de manera de abordarlos en el caso que el entrevistado no los exprese. Además, al ser independientes unas de otras, permitirán contrastar las declaraciones con el resto de los individuos y así corroborar datos y situaciones.

La forma de recabar los datos será a través de la transcripción y resumen de lo expresado por el entrevistado en una computadora.

Las mismas se desarrollarán en un ambiente tranquilo y distendido, sin ruidos externos ni personas que interfieran en la conversación. Es importante aclarar que esto no es un interrogatorio para penalizar su actuación o despedir al empleado, sino que debe tomarse como una conversación constructiva y que sirva para mejorar tanto el trabajo individual, como el desarrollo organizacional.

Descriptivo

En este método, tal como el título lo indica, describiremos y consolidaremos todo el desarrollo de las actividades y tareas recabadas en las entrevistas.

El cuadro a completar comprenderá la tarea o actividad llevada a cabo, las observaciones o descripciones de las mismas, los riesgos o debilidades encontradas y las sugerencias o puntos de mejora.

Cursograma – Diagrama de flujo

Esta es una herramienta útil para entender la estructura de control interno. Desde dónde, cómo y cuando se toman las decisiones o se envía la información. Son modelos y gráficos que se arman en función de las entrevistas, utilizando símbolos que representan puntos de decisión o actividades a ser analizadas

La principal ventaja es que da una profunda comprensión y claridad de los procesos de trabajo. Ayuda a identificar los puntos críticos o procesos a analizar y controlar.

Este método lo utilizaremos para plasmar en un gráfico y simplificar las actividades y procesos expresados en las entrevistas individuales. De esta forma visualizaremos con mayor detalle los puntos débiles y las sugerencias de mejora.

Capítulo 5**CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA****Objetivo del capítulo**

En este apartado, se describirá la empresa en general, tanto en su composición, como en el mercado en el cual se desarrolla, la posición económica y financiera, y el conjunto de debilidades y amenazas, fortalezas y oportunidades.

Descripción de la empresa

La empresa fue fundada en el año 1961 por un joven matrimonio, cuyos ideales eran la impronta en el trabajo y el deseo de superación. Esto marco a fuego a la recién fundada empresa que a través de los años fue teniendo un intenso crecimiento, con una presencia regional cada vez mayor, orientándose a la Electricidad en todas sus facetas y a la iluminación.

Con la incorporación de las nuevas generaciones: sus dos hijos, la proyección de la firma a nivel regional y la creciente importancia como referente tuvieron basamento en valores que son rectores de la empresa:

- Integridad
- Confiabilidad
- Honestidad
- Vocación de Servicio

La empresa posee una amplia presencia geográfica, cubriendo aproximadamente 4000 cuentas activas diseminadas en las siguientes provincias: Córdoba, San Luis, La Pampa, Mendoza, centro y oeste de Buenos Aires y sur de Santa Fe. Esto originó la necesidad de un crecimiento en cuanto a personal, estructura, stock, capacitación y tecnología aplicados a acompañar las exigencias del mercado.

Posteriormente, con la apertura de la primera sucursal, dedicada exclusivamente a la Iluminación decorativa y Profesional, se abre una División que de la mano de la profesionalidad de sus integrantes, le ha permitido estar

presente en el asesoramiento, proyecto y puesta en marcha de ambiciosas obras luminotécnicas.

En el año 2000, la empresa vislumbra la necesidad de orientarse a la importante demanda de la industria en cuanto a la provisión de material eléctrico industrial y automatización, implicando la formación de personal con perfil técnico específico, dando así lugar a la Oficina técnica, que luego se fue complementando con el área de Ingeniería orientada al sector Cooperativas Eléctricas y Obras de tendidos de redes. Termina de gestarse la División Grandes Clientes con la incorporación del área Construcciones, orientada a asesorar y acompañar a las Empresas constructoras y estudios de arquitectura. Otro hito referencial fue la incorporación entre el 2002 y 2003 de dos agentes zonales de ventas, uno radicado en Santa Rosa de La Pampa, orientado al mercado de esa provincia y la de Buenos Aires, y otro radicado en la ciudad de Córdoba capital, que atiende Constructoras e Industrias de esa ciudad y norte provincial. Estos agentes zonales se vienen a agregar a los representantes de ventas ya existentes para el resto de las zonas cubiertas por la empresa.

Por último con la incorporación a la red Nacional más importante de Distribuidores Eléctricos, se ha dado un paso decisivo al erigirse como una empresa referente del mercado regional y nacional.

El distintivo que se ofrece a cada cliente, se basa en: Calidad y Calidez en el trato, compromiso con la solución de los problemas, superar las expectativas del cliente, disponibilidad absoluta de stock de las principales marcas del mercado y capacidad técnica.

La empresa, ha asumido el crecimiento y la diversificación de sus actividades, mediante el concepto de Unidades de Negocios. Todas estas Unidades de negocios responden a la Gerencia Comercial de la Empresa. Ellas son:

Ventas minoristas de electricidad: Uno de los locales más completos del interior del país, donde el cliente puede encontrar absolutamente todo lo que necesita al precio adecuado y con la mejor calidad de productos, con una atención profesional de vendedores saben ofrecer la mejor solución a las necesidades del usuario final.

Energía: Esta Unidad desarrolla su campo de acción en la atención de Cooperativas Eléctricas, asesoramiento y proyecto de Obras de tendido de

líneas de baja y media tensión y subestaciones, así como la aplicación de energías alternativas: Energía eólica y solar.

Iluminación: Un local de ventas y Show Room exclusivo de más de 400 Mts², dedicado a la más completa exhibición de las mejores marcas de calidad. Posee un staff profesional que sabe asesorar y proyectar su obra tanto en Iluminación Decorativa interior y exterior, espacios verdes, Iluminación deportiva, Iluminación vial, Iluminación comercial e Industrial, etc.

Ventas mayoristas: Sector dedicado a la provisión a Casas de Electricidad, Ferreterías, Corralones del Interior. Más de 1200 Clientes activos de seis provincias del centro del país. Excelentes precios, todas las marcas, stock disponible y una calidad de atención y despachos en el día.

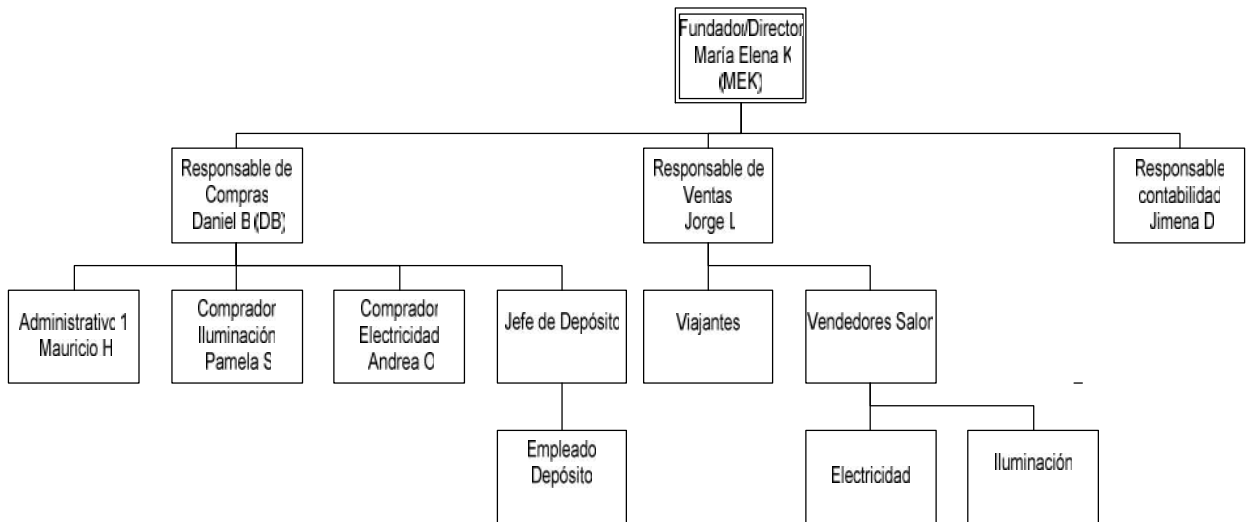
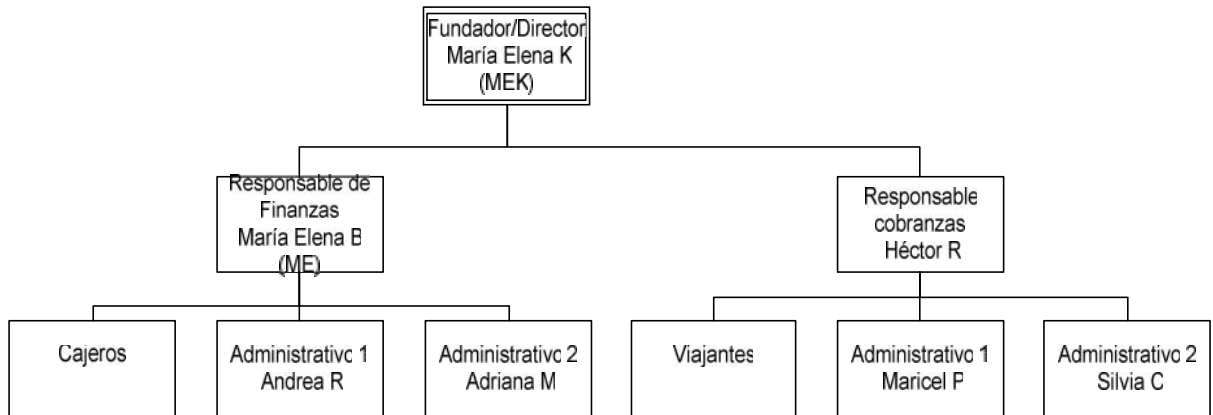
Industrias e instaladores: Atención especializada y personalizada, a cargo de personal orientado a dar solución a los requerimientos de clientes que necesitan una repuesta altamente satisfactoria técnica y comercialmente. Dispone de una planificación mensual de visitas a las Industrias e instaladores, con el objeto de conocer sus necesidades y llevar a su conocimiento las novedades más significativas.

Construcciones: Unidad de negocios orientada a atender a las Empresas Constructoras, Arquitectos e Ingenieros, en Obras civiles y de arquitectura, locales comerciales, oficinas etc.

Fuerza motriz y aireación: Esta unidad está orientada a atender los requerimientos de los más diversos clientes en cuanto a: Motores eléctricos, Bombas, ventilación y aireación

Comunicaciones y seguridad: Esta unidad está en etapa de desarrollo, su objetivo será atender el canal de comunicaciones (Voz y datos), conectividad, redes de datos, cableado estructurado, fibra óptica y las cuestiones referidas a la seguridad en cuanto a controles de accesos, Circuitos cerrados de TV, cámaras de vigilancia, porteros eléctricos voz e imagen, etc.

Organigrama



Descripción de funciones

Responsable de Finanzas: La responsable es María Elena B (ME). Esta persona, además de ser uno de los dueños de la empresa, mantiene funciones concernientes a los movimientos de fondos y tesorería. Analiza las proyecciones de ingresos y egresos de fondos. Determina a que proveedores y cuando se realizaran los pagos. Comparte funciones con María Elena K (MEK), directora y fundadora de la empresa, ya que ella es la que firma los cheques.

Participa de las decisiones estratégicas ya que es uno de los dueños e hija de la Directora/Fundadora.

Dependientes:

Cajeros: Encargados de la cobranza de las ventas en mostrador.

Administrativo 1 (Ana R): encargada de la conciliación de cuentas bancarias y de la elaboración de las planillas con los pagos de impuestos a realizar, entre otras tareas administrativas.

Administrativo 2 (Adriana M): prepara las boletas de depósitos bancarios y las transferencias para su posterior depósito. Emite los pagos de bajos importes y prepara los pagos a proveedores y los cheques que serán autorizados y firmados por el Director. Registra además facturas de los acreedores (proveedores de servicios luz, gas, etc. que no sean de materiales). Controla los resúmenes de las tarjetas de créditos con las facturas emitidas. Controla que el Iva ventas cruce con el Z fiscal, entre otras tareas administrativas.

Responsable de Cobranzas: El responsable es Héctor R. Se encarga de las cobranzas de los viajantes y el control de las rendiciones. Autoriza el límite de compra de los clientes de acuerdo al estado de su cuenta corriente y realiza el seguimiento de cobranzas adeudadas.

Dependientes:

Viajantes: Son personas que recorren zonas pre asignadas, vendiendo los productos a clientes actuales, buscando nuevos y receptando las cobranzas

Administrativo 1: Maricel P. Recepta las cobranzas de Río IV

Administrativo 2: Silvia C. Recpta las cobranzas de las zonas que no tienen asignadas viajantes.

Responsable de Compras: El responsable de compras es Daniel B (DB), otro de los dueños de la organización. Se encarga de las negociaciones y pedidos a proveedores, manejo de acuerdos, reposición de stock, análisis de cotizaciones, control de las facturas de proveedores, entre otras tareas. Está más abocado a los productos de electricidad. Participa de las decisiones estratégicas ya que es uno de los dueños e hijo de la Directora/Fundadora.

Dependientes:

Administrativo 1: Mauricio H, se encarga de confeccionar las planillas con los proveedores que hay que pagar y las condiciones de pago en función del acuerdo con el proveedor. Carga en el sistema las notas de débito o crédito del proveedor por alguna bonificación.

Administrativa 2: Andrea O registra las facturas de proveedores controlando las condiciones contra el pedido realizado. Trabaja en conjunto con Mauricio H, compartiendo algunas tareas administrativas.

Comprador Iluminación: La responsable es Pamela S. Apoya a Daniel B en las compras, dedicándose en mayor medida a las compras de productos de iluminación.

Jefe de Depósito: Junto al empleado de depósito, reciben la mercadería comprada, manejan internamente el stock y preparan los bultos para el despacho de mercadería vendida.

Responsable de Ventas: Jorge L es el responsable de ventas, cuya función principal son las negociaciones y acuerdos de ventas con grandes clientes. Controla adicionalmente a los viajantes y asesora sobre ventas de electricidad e iluminación. Autoriza descuentos y bonificaciones.

Dependientes:

Viajantes: Personal de la empresa que recorre las zonas asignadas tomando pedidos de clientes.

Iluminación y electricidad: Responsables de la venta al público de estos productos. Vendedores de salón.

Responsable de Contabilidad: Jimena D es la contadora interna de la empresa, cuya función principal es llevar la contabilidad de las operaciones, la conciliación de cuentas y el armado de balances, siguiendo las normas contables e impositivas.

FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria en la región • Posicionamiento sólido en el mercado • Alto poder de negociación con los clientes y proveedores • Diversas Unidades de Negocio • Fidelización de los clientes • Calidad y eficiencia 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa Familiar en transición generacional • Las funciones de los dueños no están correctamente definidas • Falta de controles • Personal no profesional
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constante crecimiento del mercado • Nuevas unidades de negocio • Nuevas regiones de ventas • Crecimiento sostenido • Transición generacional hacia una empresa competitiva y profesional 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restricciones a la importación que provoquen escases en algunos productos • Incremento de los costos de importación • Pérdida de competitividad • Aparición de nuevos competidores fuertes en la región

Análisis Financiero

El objetivo del Análisis económico y financiero podrá ser enriquecido más adelante con un análisis de Benchmarking, tendiente a comparar la situación económico - financiera de la empresa, mediante la utilización de ratios e índices, con empresas representativas o de objetivos similares que operan en el mismo Sector Económico en nuestro país (preferentemente contra balances de integrantes de RedElec S.A) La utilización de índices - relaciones aritméticas a una fecha determinada entre cuentas o líneas de resultados y/o saldos patrimoniales -, brinda una visión preliminar sobre la situación económica, operativa y financiera de una Empresa, permitiendo enfocar la atención sobre los aspectos destacados. De realizar un estudio de comparación con Empresas del Sector nos permitirá posicionarla respecto al promedio del sector y mostrar en qué aspectos la empresa es fuerte y dónde se requiere un esfuerzo de investigación profundo para mejorar su situación. Cabe destacar que los ratios que se enumeran a continuación no podrán ser aplicados en su totalidad, dada la estructura de su plan de cuentas y/o otros factores de presentación de la información. No obstante se dejan presentados algunos de ellos con la finalidad de que sean de utilidad en un futuro inmediato. Esta información deberá complementarse con un Tablero de Comando Integral de la Empresa (Balancead Scorecard) que nos dotará de una metodología para traducir adecuadamente la estrategia en acción con un sistema de medición del rendimiento corporativo, diseñado para comunicar la estrategia a todos los empleados y liderar el compromiso de toda la organización

Resumen de Balances**Estado de situación patrimonial**

	2012	%	2011	%	2010	%	2009	%	2008	%
ACTIVO CORRIENTE										
Disponibilidades	1.052.051	4.8%	413.791	2.3%	594.410	4.4%	256.173	2.3%	572.787	7.3%
Inversiones	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	170.188	2.2%
Créditos por Ventas	2.343.044	10.7%	1.721.033	9.6%	1.220.251	9.0%	777.816	6.9%	373.490	4.8%
Otros Créditos	147.533	0.7%	3.279	0.0%	2.013	0.0%	186.301	1.6%	71.163	0.9%
Bienes de Cambio	3.485.712	16.0%	2.906.413	16.2%	2.079.361	15.3%	1.690.748	15.0%	1.298.662	16.5%
Total Activo Corriente	7.028.340	32.2%	5.044.516	28.0%	3.896.035	28.6%	2.911.038	25.8%	2.486.290	31.6%
ACTIVO NO CORRIENTE										
Inversiones	431.742	2.0%	477.184	2.7%	474.685	3.5%	406.190	3.6%	333.528	4.2%
Bienes de Uso	1.325.676	6.1%	360.851	2.0%	318.862	2.3%	276.733	2.5%	229.518	2.9%
Total Activo no Corriente	1.757.418	8.1%	838.035	4.7%	793.547	5.8%	682.923	6.0%	563.046	7.2%
Total Activo	8.785.758	40.3%	5.882.551	32.7%	4.689.582	34.5%	3.593.961	31.8%	3.049.336	38.8%
PASIVO CORRIENTE										
Cuentas por Pagar	3.349.141	15.4%	1.604.167	8.9%	1.225.179	9.0%	759.056	6.7%	457.548	5.8%
Rem. y Cargas Sociales	118.859	0.5%	112.102	0.6%	75.083	0.6%	43.803	0.4%	31.602	0.4%
Cargas Fiscales	170.528	0.8%	261.923	1.5%	157.883	1.2%	42.325	0.4%	33.391	0.4%
Otros Pasivos	117.808	0.5%	262.240	1.5%	223.786	1.6%	301.065	2.7%	274.548	3.5%
Capit. acc a ingresar	-	0.0%	-	0.0%	7.500	0.1%	-	0.0%	-	0.0%
Obligaciones Financieras	77.312	0.4%	172.195	1.0%	172.195	1.3%	-	0.0%	-	0.0%
Total Pasivo Corriente	3.833.648	17.6%	2.412.627	13.4%	1.861.626	13.7%	1.146.249	10.2%	797.089	10.1%
PASIVO NO CORRIENTE										
Obligaciones Financieras	260.456	1.2%	-	0.0%	102.597	0.8%	-	0.0%	-	0.0%
Previsión	-	0.0%	12.056	0.1%	12.054	0.1%	12.054	0.1%	12.054	0.2%
Capit. acc a ingresar	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	22.500	0.2%	-	0.0%
Total Pasivo No Corriente	260.456	1.2%	12.056	0.1%	114.651	0.8%	34.554	0.3%	12.054	0.2%
Total Pasivo	4.094.104	18.8%	2.424.683	13.5%	1.976.277	14.5%	1.180.803	10.5%	809.143	10.3%
PATRIMONIO NETO										
Capital	2.000.000	9.2%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Ajuste s/ RT6 y RT19	-	0.0%	656.685	3.6%	656.685	4.8%	656.685	5.8%	648.963	8.3%
Aportes no Capitalizados	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Reserva Legal	107.276	0.5%	58.762	0.3%	26.739	0.2%	127	0.0%	126	0.0%
R.N.A.	1.538.593	7.1%	1.772.134	9.8%	1.389.427	10.2%	1.224.103	10.8%	885.735	11.3%
Rtdo Ejercicio	1.045.785	4.8%	970.287	5.4%	640.454	4.7%	532.243	4.7%	705.369	9.0%
Total Patrimonio Neto	4.691.654		3.457.868		2.713.305		2.413.158		2.240.193	

Estado de resultados

	2012 %	2011 %	2010 %	2009 %	2008 %
Ventas	21.803.979	17.993.062	13.606.209	11.292.894	7.856.985
Ventas Casa Central	20.291.601 93.1%	16.478.024 91.6%	12.606.425 92.7%	10.515.945 93.1%	7.350.325 93.6%
Ventas Sucursal Iluminación	1.788.771 8.2%	1.640.270 9.1%	1.184.124 8.7%	792.141 6.9%	506.660 6.4%
Descuentos Concedidos	-276.393 -1.3%	-125.232 -0.7%	-184.340 -1.4%	- 0.0%	- 0.0%
Costo de Merc.a Vendita	-17.429.318 -79.9%	-14.113.116 -78.4%	-10.362.029 -76.2%	-9.012.478 -79.8%	-5.839.883 -73.9%
Resultado Bruto	4.374.661 20.1%	3.879.946 21.6%	3.244.180 23.8%	2.295.608 20.3%	2.017.102 25.7%
Gastos de Administración	-564.434 -2.6%	-438.668 -2.4%	-296.113 -2.2%	-252.932 -2.2%	-222.326 -2.8%
Gastos de Comercialización	-2.626.200 -12.0%	-2.160.429 -12.0%	-1.786.700 -13.1%	-1.309.496 -11.6%	-935.483 -11.9%
Rtdos participación societar.	16.211 0.1%	4.712 0.0%	10.149 0.1%	15.388 0.1%	3.161 0.0%
R.Fin.y por ten.(incl.recipam)	259.959 1.2%	34.312 0.2%	-81.787 -0.6%	-243.890 -2.2%	-183.246 -2.3%
Otros Ingresos y Egresos	28.260 0.1%	27.913 0.2%	33.245 0.2%	27.565 0.2%	26.161 0.3%
Quebranto Extraordinario	- 0.0%	- 0.0%	-167.926 -1.2%	- 0.0%	- 0.0%
Impuesto a las Ganancias	-442.672 -2.0%	-377.499 -2.1%	-314.594 -2.3%	- 0.0%	- 0.0
Resultado Neto	1.045.785	970.287	640.454	532.243	705.369

INDICES

Pasamos a describir algunos índices para comenzar un proceso de análisis y definición de algunos de los indicadores, que podrán ser medidos periódicamente:

Indicadores de Liquidez

Evalúan la capacidad de la Empresa para cumplir en término con sus compromisos de corto plazo.

Capital de trabajo: Diferencia entre Activo Corriente (efectivo y activos que se espera convertir en efectivo dentro de los 12 meses) y Pasivo Corriente (obligaciones que deben ser canceladas dentro de los 12 meses siguientes)

	2012	2011	2010	2009	2008
Capital de Trabajo	3.194.692,00	2.631.889,00	2.034.409,00	1.764.789,00	1.689.201,00
	15%	15%	15%	16%	21%

El capital de trabajo en valores absolutos no constituye de por sí ningún ratio que nos de un valor comparativo como ratio o indicador. No obstante, es de mucha importancia este valor absoluto al momento de establecer flujos de fondos.

En este caso, comparamos el porcentaje relativo sobre el volumen de ventas, y obtuvimos que en los últimos 3 ejercicios el valor se estaciona en el 15 % (analizar con profundidad este valor en la prueba ácida).

Liquidez corriente: Cociente ente el Activo Corriente (efectivo y activos que se espera convertir en efectivo dentro de los doce meses) y Pasivo Corriente (obligaciones que deben ser canceladas dentro de los 12 meses siguientes).

	2012	2011	2010	2009	2008
Liquidez Corriente	1,83	2,09	2,09	2,54	3,12

Se recomienda que este valor no sea menor a 1.5, puesto que esto podría acrecentar la posibilidad de suspender pagos con terceros y que no supere los 2 puntos, pues nos indicaría activos ociosos con pérdida de rentabilidad

Liquidez Acida: Cociente entre Activo Corriente, menos Bienes de Cambio, y Pasivo Corriente. Si el resultado es muy bajo, la empresa podrá estar frente a posibles inconvenientes financieros.

	2012	2011	2010	2009	2008
Liquidez Acida	0,92	0,89	0,98	1,06	1,49

Es valor debe encontrarse cercano a 1, puesto que a medida que disminuye indica el incremento del peligro de suspensión de pagos a terceros por activos circulantes insuficientes y a medida que supera el 1 nos indicaría un exceso de liquidez con la consiguiente pérdida de rentabilidad por activos ociosos.

Indicadores de la Situación Patrimonial

Miden la participación de los propietarios y de terceros en la financiación de la inversión total de la Empresa (Estructura de capital).

Endeudamiento: Cociente entre Pasivo Total y Patrimonio Neto. Para un acreedor, es preferible que los activos de su deudor se financien con su propio patrimonio: cuanto menor sea el cociente, más solvente es la empresa.

	2012	2011	2010	2009	2008
Endeudamiento	0,87	0,70	0,73	0,49	0,36

Este índice nos muestra la proporción de los fondos ofrecidos por los acreedores respecto de aquellos ofrecidos por los accionistas.

Acá podemos observar que el ratio de endeudamiento es bueno, o sea que la empresa es financiada en una menor proporción por acreedores.

Para cada unidad monetaria aportada por los propietarios, se obtiene un 0.87 UM (2012) de terceros de financiamiento extra.

Financiación: Cociente entre Pasivo Total y Activo Total. Muestra el porcentaje de los recursos totales de la empresa que se encuentran financiados por terceros.

	2012	2011	2010	2009	2008
Financiación	0,47	0,41	0,42	0,33	0,27

El Activo Total se encuentra financiado en un porcentaje con recursos de terceros, y está comprometido en dicho porcentaje (al 2012 un 47 % del activo se encuentra comprometido por el endeudamiento de corto y largo plazo).

Inmovilización de activos: La fórmula de cálculo toma como numerador al Activo no Corriente y como denominador al total del Activo. Cuanto más alto es, mayor es la proporción del activo que se encuentra no disponible para la cancelación de deudas o para distribuir dividendos.

	2012	2011	2010	2009	2008
Inmovilización de Activo	0,20	0,14	0,17	0,19	0,18

El ratio se encuentra en valores muy aceptables, y tomando el correspondiente al 2012, representa que solo el 20 % del Activo Total se encuentra no disponible.

Financiación no corriente: Pretende mostrar la porción de recursos no corrientes que se encuentra financiada por fuentes de financiación de largo plazo. Es el cociente entre el Activo no Corriente y la suma del Pasivo no Corriente más Patrimonio Neto.

	2012	2011	2010	2009	2008
Financiación no corriente	0,35	0,24	0,28	0,28	0,25

Si el valor de la financiación no corriente o factor de endeudamiento se encuentra en valores superiores a 0.6 nos encontraríamos en una pérdida de autonomía financiera frente a terceros. Si el mismo se encuentra en valores inferiores a 0.6 y superiores a 0.4, nos encontramos en valores normales que nos indican el % del total de activos que está siendo financiado por los acreedores de corto y largo plazo. Si el valor se encuentra por debajo de 0.4 denota un exceso de capitales propios, debiendo analizar la composición o proporción del endeudamiento.

Indicadores de gestión administrativa

Miden la eficiencia en la utilización de activos y complementan la información brindada por los indicadores de liquidez, brindando las causas que determinan los ratios.

Rotación de créditos: Cociente entre Créditos por Ventas, multiplicado por 365 días, y las Ventas. El resultado nos indica la antigüedad promedio de los créditos, es decir, el plazo de financiación otorgado/obtenido por los compradores.

	2012	2011	2010	2009	2008
Rotación de créditos	39	35	33	25	17

Se deberá definir el mecanismo contable apropiado para determinar cuando realmente una partida se encuentra cancelada (circuito de cheques, tarjetas de crédito, etc.).

Rotación de Stocks: Cociente entre el saldo de Bienes de Cambio, multiplicado por 365 días, y el Costo de Ventas. Indica la permanencia promedio de los productos como inventario.

	2012	2011	2010	2009	2008
Rotación de stocks	73	75	73	68	81

La contabilización y valuación inadecuada de los bienes de cambio puede distorsionar este cociente.

Rotación del Capital de Trabajo: Se calcula como el cociente entre el Capital de Trabajo, multiplicado por 365 días, y los Ingresos por Ventas. El Capital de Trabajo se calcula como la diferencia entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente.

	2012	2011	2010	2009	2008
Rotación del capital de trabajo	53	53	55	57	78

Promedio diario de Ventas: Cociente entre los Ingresos por Ventas del ejercicio y los 365 días del año. Indica la facturación promedio diaria. Sirve como un indicador del tamaño de la empresa y su participación en el mercado.

	2012	2011	2010	2009	2008
Promedio diario de ventas	59.737	49.296	37.277	30.939	21.526

El promedio diario de ventas no constituye de por sí ningún ratio que nos dé un valor comparativo como ratio o indicador. No obstante, es de mucha importancia este valor absoluto al momento de establecer flujos o relaciones operativas con cuentas de gastos

Indicadores de Rentabilidad

Miden los resultados económicos generados por la empresa.

Rentabilidad del Patrimonio Neto: Cociente entre el resultado del ejercicio y el Patrimonio Neto. Indica el porcentaje de rentabilidad correspondiente al capital aportado por los propietarios.

	2012	2011	2010	2009	2008
Rentabilidad patrimonio neto	0,22	0,28	0,24	0,22	0,31

Margen sobre Ventas: Cociente entre el resultado del ejercicio y las Ventas.

	2012	2011	2010	2009	2008
Margen sobre ventas	4,80%	5,39%	4,71%	4,71%	8,98%

Rentabilidad de los Activos: Cociente entre el Resultado del ejercicio, antes de deducir intereses, y el Activo Total. Constituye una medición de eficiencia económica en la utilización de la inversión total de la empresa, aislándolo del factor financiero.

	2012	2011	2010	2009	2008
Rentabilidad de los activos	0,12	0,16	0,14	0,15	0,23

Algunas consideraciones

- Se puede observar inicialmente que los ratios donde se encuentran involucrados bienes de cambio demuestran cierta correlación o porcentaje similar en los balances analizados. Se deberá analizar la incidencia de este dato en relación a la falta de un procedimiento adecuado para la valuación de los mismos y por otra si el mismo actuó como variable de ajuste para equilibrar los resultados o ajustes de algún ejercicio.

- En los ratios donde participan inversiones y bienes de uso, pueden sufrir modificaciones si se considera que los mismos son pasibles de ser actualizados a valor de mercado o de reposición.
- En los ratios donde intervienen activo corriente o disponibilidades, se deberá tener especial atención en el impacto de las erogaciones no contabilizadas que afectan la posición final de la cuenta caja. Un ejemplo es el cociente obtenido en algunos de los ratios del 2012:

Liquidez corriente: 1.83

Liquidez seca o prueba ácida modificada: 0.77

- Los egresos corrientes no contabilizados modifican los ratios donde participan pasivo corriente y/o gastos de administración y/o gastos de comercialización.
- Los egresos no establecidos ni efectivizados a Directores operativos distorsionan los ratios vinculados a gastos de administración.
- Se observa un crecimiento de ventas en los balances analizados, que con independencia de los objetivos establecidos por la misma Empresa, representan un crecimiento porcentual anual de importancia sobre la media del sector:

El incremento porcentual de ventas por Balances, contra el año anterior, fue:

2012	2011	2010	2009
21%	32%	20%	44%

El promedio de venta diario que surge de los balances fue:

	2012	2011	2010	2009	2008
Promedio diario de ventas	59.737	49.296	37.277	30.939	21.526

- Los ratios obtenidos en estos balances anuales se obtienen sólo una vez al año, pero es posible obtener razones similares a partir de las cuentas que se generen internamente por Administración, en intervalos mensuales o hasta en más cortos, lo cual nos permite actuar de inmediato para remediar alguna situación. Las estadísticas anuales que

aparecen en los estados contables no tienen como fin ayudar al gerente, sino dar una idea sobre qué tan bien ha ejercido la gerencia su control sobre los negocios de la compañía.

- El margen de utilidad sobre ventas debería ser totalmente abierto, utilizando criterios de agrupamiento (por área, por grupo de productos, por producto, etc.), puesto que éste es un cálculo bastante crudo, pues no nos dice nada sobre márgenes diferenciales. Se observa globalmente una proporción razonablemente constante que significa principalmente que la Compañía está recuperando sus propios costos a través de sus clientes. Se deberá tener en cuenta la valuación de los bienes de cambio y otros puntos antes mencionados que pueden distorsionar este ratio. De la misma manera que se realiza benchmarking sobre la facturación se deberán realizar comparaciones sobre los resultados finales del sector o grupo de afinidad.

Capítulo 6**MAPA DE RIESGO****Objetivo del capítulo**

El objetivo de este capítulo es evaluar el sistema de control interno a través de un cuestionario para tal fin y determinar los riesgos a los que enfrenta la empresa, teniendo en cuenta los cinco componentes del informe COSO, ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión.

Cuestionario

AMBIENTE DE CONTROL				
CONCEPTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS				
¿Se han establecido en forma documentada los principios de integridad y valores éticos de la organización a través de un código de conducta, que determine la política respecto de asuntos críticos donde puedan verificarse conflicto de intereses?		X		No hay un código de ética documentado
¿Incluyen esos documentos reglas claras sobre la recepción de dádivas o pagos inapropiados, usos adecuados de los recursos disponibles, conflicto de intereses?			X	No aplica porque no hay un código de ética documentado
¿Han sido notificados formalmente a todos los integrantes de la organización y se ha verificado su comprensión?			X	No aplica porque no hay un código de ética documentado. Sin embargo el personal ha sido notificado en forma verbal de conductas que son inaceptables en la empresa.
¿Las exigencias de resultados son realistas y alcanzables?	X			No hay una sobre exigencia a alcanzar resultados a toda costa, lo que evita que se comenten fraudes o competencia desleal.
¿Los conocimientos y promociones son	X			Excepto cuando se trata de

exclusivamente por logros y desempeño?				alguno de los dueños de la empresa, a los cuales esto no aplica por formar parte del directorio. Por el momento no hay hijos de los dueños, lo que en un futuro podría ocasionar conflictos en este aspecto
2. COMPETENCIA PROFESIONAL				
¿Se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos?	X			
¿Esa definición incluye todas las tareas y requerimientos de supervisión necesarios?		X		Hay una definición pero muy pobre en cuanto a tareas, procedimientos y supervisión.
¿Se han definido competencias y capacidades para los puestos?		X		No hay definición de capacidades y competencias para cada puesto
¿Se da cumplimiento a procedimientos previstos para el reclutamiento de personal, selección y comprobación de capacidades?	X			No hay procedimientos de reclutamiento. Si se analiza que el personal integrante cumpla con los requisitos para el puesto y tenga capacidades acordes.
¿Existe un plan de carrera para todos los puestos?		X		
¿Existe un plan de capacitación?		X		
¿Se realiza evaluación periódica de desempeño?	X			No está formalizada pero hay una devolución sobre el desempeño al menos una vez al año. Generalmente cuando hay un incremento salarial.
3. ATMÓSFERA DE CONFIANZA MUTUA				
¿Se fomenta una actitud de confianza entre los empleados y entre ellos y los directivos?	X			Además, los directivos trabajan en distintas áreas de la empresa.
4. FILOSOFÍA Y ESTILO DE DIRECCIÓN				
¿Se manifiesta el interés de la dirección con el sistema de control interno que permita percibir a toda la organización el compromiso de ellos?	X			Precisamente con la contratación de este trabajo se demuestra el interés en implementar un sistema de control interno confiable a toda la organización.
¿Existe una orientación hacia la administración por resultados?	X			Sobre todo en las áreas comerciales y de ventas.

¿Existe una alta rotación de personal en puestos claves?		X		Actualmente las posiciones claves tienen bastante estabilidad, teniendo en cuenta además que algunas son ocupadas por sus propios dueños.
¿Se aplican políticas activas para la retención de personal?		X		
¿Se utiliza el presupuesto como herramienta de control?		X		No hay un presupuesto formal anual
¿Existen áreas descentralizadas que funcionen desintegradamente con la administración central?		X		
¿Se observa una actitud responsable ante la generación de información contable, financiera y de gestión?		X		No hay un sistema de información confiable que permita obtener información para la gestión.
¿Las registraciones patrimoniales están integradas? ¿Se concilian regularmente?		X		No están integradas ni se concilian regularmente.
5. MISIÓN, OBJETIVOS Y POLÍTICAS				
¿Tiene la organización un plan de organización estratégico?	X			No formalizado
¿Incluye visión, misión, valores, objetivos, debilidades, amenazas y oportunidades y definición de procesos?	X			No formalizado
6. ORGANIGRAMA				
¿Cuenta con una estructura organizativa que manifieste las relaciones jerárquicas, flujos de información, unidades ejecutoras?	X			Algunos puestos no están correctamente definidos y comparten tareas de distintas áreas
¿Esta difundido a toda la organización?		X		
¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes?		X		Deben revisarse funciones y puestos. Establecer y dividir correctamente las funciones y en caso de ser necesario tomar más personal.
7. ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD				
¿Hay una clara definición de responsabilidades y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables en cargos críticos?	X			En general los cargos críticos son ocupados por los directores y dueños de la empresa
¿La asignación de responsabilidad está en relación directa con el nivel de decisiones y de remuneraciones de los integrantes?	X			

¿Aquellos que detentan responsabilidad deben rendir cuentas apropiadamente a un superior?	X		En general los dueños se rinden cuenta entre sí por el desempeño de cada responsabilidad que les compete
¿Son los cargos más altos de la organización cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	X		Si bien como decíamos antes, los puestos importantes son ocupados por los dueños, y estos tienen capacidad por su trayectoria en la empresa, se podría rever en algunos casos la contratación de personal más calificado y profesionalizado
8. POLITICAS Y PRÁCTICAS DE PERSONAL			
¿Existen procedimientos para la selección, capacitación, evaluación, compensación y sanción de personal?		X	No esta procedimentado
¿Se desarrollan pruebas tendientes a verificar las capacidades esgrimidas en el CV?		X	No generalmente
¿Se consideran la integridad y el apego a valores éticos?	X		Los dueños tienen profundos valores éticos por lo que buscan personal en la misma línea de actuación
¿Se evalúan periódicamente las necesidades para mantener actualizada la estructura?		X	Deberían revisarse los puestos y funciones ya que algunas están compartidas por varias áreas o personas.
¿Es adecuada la carga de trabajo, en especial para los directivos?		X	Hay poca delegación de funciones con lo cual la sobrecarga en cada uno de ellos es importante.
¿Se observa personal trabajando fuera de horario?		X	Incluso el horario es discontinuo (de 8:00 hs a 12:00hs y de 16:00hs a 20:00hs) y se respeta
¿Existen planes de capacitación que contemplen la orientación de nuevos empleados y la actualización de los demás?		X	Solo una pequeña inducción al ingreso y en general los que tienen algún tipo de capacitación son los comerciales.

EVALUACIÓN DE RIESGOS				
CONCEPTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿Los problemas o necesidades que la entidad tiende a resolver han sido claramente identificados?	X			A partir de esta identificación se contrata este trabajo.
¿Se ha determinado a quienes afectan dichas necesidades?	X			A la organización en su conjunto
¿Las experiencias adquiridas en situaciones anteriores han sido tomadas en cuenta?	X			
¿La empresa ha establecido objetivos definiendo todos los estratos necesarios, desde la misión hasta los objetivos operativos o actividades y la estrategia para alcanzarlos?	X			No está documentado
¿Existe un plan de acción/estrategia anual?		X		
¿Los objetivos son adecuadamente comunicados a todos los niveles?	X			Solo verbalmente
¿Las estrategias se condicen con los objetivos?	X			
¿Se han descrito los resultados que cada área debe generar?	X			Solo las comerciales y de compras. Para el resto no
¿Existe un cronograma de cumplimiento de metas?		X		
¿Están todas las principales actividades orientadas al logro y los objetivos de la organización?	X			
¿Se hallan definidos los recursos necesarios para alcanzar las metas?	X			
¿Tiene la entidad un análisis de riesgo considerando los objetivos y las fuentes probables de riesgo (internas y externas)?		X		
¿Se definen los mecanismos para la identificación de riesgos internos? ¿Funcionan adecuadamente?		X		El único control se hace por medio de los directores, ya que la firma de cheques, movimientos financieros y compras a grandes proveedores las realizan los dueños.
¿Se considera la experiencia de lo acontecido en ejercicios anteriores?	X			
¿Están todas las áreas instruidas para transmitir a la alta dirección ante cualquier variación en lo institucional, operativo, tecnológico, normativo, presupuestario o regulatorio que pueda afectar el	X			

cumplimiento de objetivos?			
¿Se han identificado aquellos cambios que pueden afectar más significativamente el cumplimiento de objetivos?	X		Si. Es de gran preocupación la transición generacional que se pueda dar en un corto plazo y como impactará en las operaciones de la empresa.
¿Se ha considerado el riesgo que puede producir la incorporación masiva de personal de alta dirección, el cambio de un software informático, drásticas reducciones presupuestarias, incorporaciones de nuevas tecnologías, descentralización de operaciones?	X		

ACTIVIDADES DE CONTROL				
CONCEPTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos?		X		A partir de este desarrollo la idea es que se implementen controles.
¿Los mismos son aplicados apropiadamente?			X	No hay procedimientos definidos
¿Se evalúa periódicamente para asegurarse que aún están operando adecuadamente?			X	No hay procedimientos definidos
¿Se realiza control de su ejecución contra lo presupuestado y acontecido en años anteriores?			X	No hay procedimientos definidos
¿Se preparan los informes necesarios para el control?			X	No hay procedimientos definidos
¿Separación de tareas y responsabilidades?	X			
¿Algún individuo tiene el control absoluto sobre todos los aspectos de una operación?	X			Generalmente uno de los dueños
¿La autorización, aprobación, procesamiento y registración de pagos o recepción de fondos, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes están asignados a diferentes personas?		X		Estos aspectos serán desarrollados en los flujogramas de los distintos procedimientos.
¿La asignación de tareas se ha realizado de manera que se asegure sistemáticamente el chequeo de la información?		X		Estos aspectos serán desarrollados en los flujogramas de los distintos procedimientos.
¿En donde es posible, se impide que el manejo de dinero y valores sean manejados por una sola persona?	X			Estos aspectos serán desarrollados en los flujogramas de los distintos

			procedimientos.
¿Las conciliaciones bancarias las realiza personal ajeno al manejo de dinero y cuentas bancarias?		X	Estos aspectos serán desarrollados en los flujogramas de los distintos procedimientos.
Coordinación entre áreas			
¿Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la organización?	X		En general hay un flujo de información adecuado.
¿Se promueve la integración entre las áreas de forma que se desempeñen armónica y coordinadamente?	X		
Documentación			
¿Existe documentación escrita de la estructura del sistema de control y de todas las operaciones de la organización?		X	Es uno de los motivos por lo que se contrato este trabajo
¿Los controles aseguran que sólo son operaciones válidas aquellos autorizados con los niveles de competencia para ellos?	X		En general sí. Se desarrolla más profundamente en cada uno de los procedimientos.
¿Dichos controles aseguran que todas esas operaciones son ejecutadas por el personal que tiene la tarea asignada?	X		En general sí. Se desarrolla más profundamente en cada uno de los procedimientos.
¿Las facultades de autorizar han sido adecuadamente notificadas a los responsables?			
¿Las operaciones y transacciones son apropiadamente clasificadas y oportunamente registradas?	X		En general sí. Se desarrolla más profundamente en cada uno de los procedimientos.
¿Dicha clasificación y registración opera a todo lo largo de los ciclos de vida de las operaciones, eso es autorización, iniciación, proceso y clasificación en los registros?	X		En general sí. Se desarrolla más profundamente en cada uno de los procedimientos.
Acceso restringido a los recursos, activos y registros			
¿Existen restricciones para el acceso a los recursos y registros solo al personal especialmente autorizado?	X		
¿La responsabilidad de rendir cuentas sobre los recursos y la custodia de los registros esta asignada a personas específicas?	X		
¿Con que periodicidad se comparan los recursos existentes contra los registros?	X		No muy periódicamente. Sobre todo las conciliaciones bancarias y de cuentas contables.

¿Se consideraron factores tales como el valor de los activos, la probabilidad y fácil realización cuando se determinó el grado de restricciones de acceso?		X	No muy periódicamente. Sobre todo las conciliaciones bancarias y de cuentas contables.
¿Se han identificado activos claves para la empresa y se ha determinado medidas de seguridad especiales?		X	En mayor medida para el stock de bienes de cambio, ya que se está construyendo un depósito con todas las medidas de seguridad necesarias para resguardarlo.
¿Aquellos activos de alta vulnerabilidad al robo, utilización no autorizada (dinero, valores, equipos) tienen medidas de guardia y acceso apropiados?		X	Hay una caja fuerte con acceso limitado
¿Los formularios como recibos, están prenumerados y adecuadamente guardados?		X	
¿Se requieren autorizaciones para el uso de dichos formularios?		X	En general no, particularmente en las notas de créditos internas, la hace cualquier persona
¿Existen seguros para activos?	X		
¿Las medidas de protección incluyen horarios de acceso a la actividad laboral?	X		En los horarios de corte (12:00 hs a 16:00 hs) el lugar permanece cerrado.
Rotación del personal en tareas claves			
¿Se han identificado en la organización las tareas de alto riesgo de que se comenten irregularidades, fraudes o actos de corrupción?		X	Profundizadas en el diagnóstico y relevamiento de procedimientos.
¿Se rota al personal a carga de dichas tareas?		X	
Control del sistema de información			
¿Está controlado el acceso a los sistemas de información?	X		A nivel de usuario.
¿Se han establecido controles físicos y lógicos que permitan detectar accesos no autorizados?		X	
¿Se realizan periódicamente chequeos de la información incorporada a los registros con la documentación soporte u otro elemento de validación de cruce?		X	
¿Las registraciones contables se realizan en secuencia numérica y por fecha?	X		

¿Las excepciones a lo anterior (ajuste) son identificados como tales y hacen referencia a la operación que modifican? ¿Son adecuadamente autorizados?	X			
Indicadores de desempeño				
¿Se han establecido indicadores y criterios para la medición de la gestión?		X		Falta confiabilidad en la información.
¿Se verifica periódicamente la validez de estos indicadores?		X		Falta confiabilidad en la información.
¿Se analizan periódicamente los resultados contra lo planificado y se analizan desvíos?		X		Falta confiabilidad en la información.
¿Se relacionan y consideran varios indicadores con el objeto de tener un panorama permanente de la evolución de la gestión?		X		Falta confiabilidad en la información.
¿Se ha desarrollado un tablero de control?		X		
Auditoría interna independiente				
¿Existe departamento de auditoría interna? ¿Depende del máximo nivel de la organización?		X		Solo hay una contadora pero no cumple funciones de auditoría interna ni es dependiente del máximo nivel.
¿Cuenta con procedimientos de control predefinidos?		X		
¿Presenta reportes periódicos a la Dirección?		X		
¿Cuenta con un plan de auditoría aprobado?		X		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
CONCEPTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿La información interna y externa generada por la organización es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación?		X		No hay un departamento de relaciones institucionales.
¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?		X		No hay un departamento de reporting ni un esquema de reportes periódicos. Se solicita cuando se necesita algún dato.
¿Es apropiada para los niveles de responsabilidad y autoridad asignados?		X		
¿Esta accesible para quienes deben disponer de ella?		X		
Calidad de la información				
¿El contenido de la información es apropiado?		X		

¿Está estructurada con distintos niveles de detalle según el nivel al cual está dirigida?	X		
¿Es confiable?	X		
¿Es oportuna?	X		
El sistema de información			
¿Es adecuado a las necesidades de información de la organización? Usuarios internos y externos	X		Si pero está mal implementado. No se registra la información a tiempo por lo que no es confiable y oportuna. Si soporta el nivel de operaciones
¿La información es procesada únicamente por el personal de la empresa o también se involucra a terceros?	X		Solo por personal de la empresa
Flexibilidad al cambio			
¿Se realiza un seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta conveniente su incorporación?	X		No regularmente
¿El sistema implementado admite actualizaciones?	X		
Comunicación			
¿Existe un mensaje claro por parte de las autoridades sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de todos los integrantes de la organización?	X		Lo están dando con este proyecto al contratar este trabajo para la implementación de un sistema de control interno
¿Existen los mecanismos instituidos para garantizar la comunicación efectiva?	X		Deberían implementarlos
¿Aseguran que los empleados de menor nivel puedan proponer cambios de las rutinas que mejoren el desempeño?	X		Son importantes para la mejora de los procesos y su aporte es valorado por la Dirección.
¿Y a denunciar errores o irregularidades?	X		Siempre se trata de inculcar que cualquier fraude es en contra de la empresa y de todos, pero debería hacerse con mayor regularidad y énfasis.
¿De las entrevistas mantenidas con el personal se infiere un conocimiento general de la misión, objetivo y metas de la organización?	X		Si conocimiento sobre su tarea pero falta la conjunción de la operatoria general como un todo y el trabajo de equipo en post de las metas organizacionales
¿Se mantienen canales de comunicación adecuados con terceros interesados directa o indirectamente?	X		Generalmente con proveedores y socios estratégicos

SUPERVISIÓN				
CONCEPTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿Dentro de la propia gestión existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño de las actividades de control y del cumplimiento de la normativa en práctica con el objeto de detectar desvío y actuar rápidamente?		X		
¿La supervisión enfatiza en la práctica la responsabilidad de los directivos y otros con funciones de supervisión por el funcionamiento del sistema de control interno?		X		Aunque al contratar este trabajo se busca asignar diferentes responsabilidades de control
¿En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos?		X		
¿Se realizan comparaciones de la información con el desempeño de otras empresas? ¿Se trata de adaptarse a las mejores prácticas?	X			En la red de empresas del rubro que se formo para tal fin
¿Se consideran las comunicaciones de terceros para corroborar la información generada internamente?		X		
¿Se realizan habitualmente controles de existencia de inventarios físicos contra registros?	X			Aunque deben hacerse con mayor periodicidad.
¿Están definidas herramientas de autoevaluación?		X		
¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?		X		Queda en la experiencia y suspicacia de uno de los dueños que es el que maneja las compras
¿Existe una unidad de auditoría interna?		X		Es otro de los objetivos de este trabajo

Capítulo 7

DESARROLLO

Objetivo del capítulo

En este capítulo se desarrollarán las actividades tendientes a relevar los circuitos y procesos, diseñando los respectivos flujogramas que permitan detectar debilidades de control y puntos críticos a ser revisados

Relevamiento: Entrevista con los Actores

A continuación se resumirá lo relevado en las entrevistas mantenidas con los distintos actores en los procesos que la empresa desarrolla, detectando el riesgo potencial, y planteando sugerencias que podríann ser o no tenida en cuenta por la empresa.

Actividad/Tarea	Observaciones	Riesgos	Sugerencias
COMPOSICIÓN Y OPERATORIA DE CAJAS	<p>La empresa mantiene 9 cajas:</p> <p>1. Electricidad: Lorena Morsena</p> <p>2. Cta. Cte. de la Zona: Silvia Chino. Comprende cobranzas de zona fuera de Río IV, que llegan por correo, Viajantes, comisionistas o fleteros.</p> <p>3. Iluminación: Lorena Funes. Cobra en Efectivo, Cheque, Tarjeta, Dólares.</p> <p>4. General: Se traslada a esta caja diariamente el saldo del resto de las cajas que comprendan efectivo y cheques de 3º.</p> <p>5. Cta cte Ciudad: Maricel Palacios.</p>	<p>Esta operatoria, mantiene ordenados y controlados los saldos de cada caja, ya que el arqueo es diario. Luego, traspasar todos los saldos a la caja 4, 6, 7 y 9, de acuerdo al tipo de operación también es de utilidad. El riesgo es que no se lleva un control del saldo de disponibilidades, por lo que no se pueden hacer proyecciones de los fondos a utilizar y limita las posibilidades de conseguir fondos para contrarrestar los flujos negativos. Esto se hace de forma intuitiva y sin ningún</p>	<p>Confeccionar un cuadro de flujo de fondos que sea de fácil utilidad, para que ME pueda ingresar los movimientos diariamente y determinar con exactitud el saldo actual y el saldo proyectado de disponibilidades para planificar con tiempo los egresos y las necesidades de fondos.</p>

Actividad/Tarea	Observaciones	Riesgos	Sugerencias
	<p>Cobranzas de la ciudad de Rio IV.</p> <p>6. Se traslada a esta caja diariamente el saldo de las cajas que comprendan Transferencias Bancarias y Tarjetas.</p> <p>7. Se trasladan a esta caja diariamente el saldo de las cajas que comprendan retenciones sufridas.</p> <p>8. Cta Cte Zona: Héctor Reyna. Ayuda en las cobranzas de la caja 2.</p> <p>9. Se trasladan a esta caja diariamente el saldo de las cajas que comprenden cheques rechazados.</p> <p>Si hay sobrantes se buscan alternativas de inversión (plazos fijos, etc.) y si hay faltantes se pide autorización de giros en descubiertos, préstamos personales, venta de cheques, etc. Actualmente no hay sobrantes porque se está construyendo el depósito de San Martín.</p>	<p>método científico.</p>	
<p>CIERRE Y CONTROL DE CAJAS DIARIAS</p>	<p>La empresa cuenta con 9 cajas que son controladas por ME diariamente al finalizar el día.</p> <p>El arqueo se realiza contra la Z que emite la impresora fiscal y el detalle del sistema por caja punteando el detalle con los valores físicos en presencia del responsable.. Se firma la conformidad y al día</p>	<p>No se hace un arqueo de la caja general. Todos los valores y efectivo de la totalidad de las cajas son unificados en esta y los pagos y egresos de fondos son emitidos desde la misma por MEK y ME. Independientemente y sin consultarse ni pedirse autorización una a la otra.</p>	<p>Dejar en manos de ME la responsabilidad de manejar la caja 4 y la emisión y firma de cheques, para tener un mayor control, mantener actualizado el Flujo de Fondos y proyectar con seguridad la utilización de fondos evitando</p>

Actividad/Tarea	Observaciones	Riesgos	Sugerencias
	siguiente se hace un traspaso de todas las cajas a la caja general lo que es en efectivo y cheques de 3º, a la caja 6 si son transferencias o tarjetas, a la caja 7 si son retenciones y a la caja 9 si son cheques rechazados.	Si bien ambas son familiares y dueñas del negocio, esto puede ocasionar desfases en la disponibilidad de fondos	faltantes o bien invirtiendo los sobrantes.
CHEQUES RECHAZADOS	Como la mayoría de los cheques de 3º son entregados a proveedores, cuando es rechazado, vuelve del proveedor y Mauricio hace una nota de crédito interna para corregir el saldo del proveedor y cuenta corriente y hace una nota de debito interna para corregir el saldo del cliente. Luego el cheque es ingresado a la caja 9 y cuando es repuesto, se extrae de esta caja y se ingresa el nuevo cheque. Actualmente no se realiza un control y un seguimiento de los cheques rechazados	Al no haber control de los cheques rechazados, no se gestiona la reposición como debería hacerse. Además, hay confusión sobre quienes deben realizar las notas de debito y crédito internas, y como el sistema no tiene restricciones ni autorizaciones, cualquiera puede hacerlas y generar cancelaciones o pagos de facturas y malversar los fondos.	Hacer un control y seguimiento de los cheques rechazados por parte de cta cte para poder reponer lo antes posible los valores. Generar sistema de barrera en el sistema para la confección de notas de debito y crédito internas, y establecer que cada una debe ser autorizada por los responsables.
DEPOSITOS BANCARIOS	MEK determina que cheque se van a depositar y que transferencia entre cuentas bancarias se va a hacer de acuerdo a las necesidades de fondos y Adriana prepara todo para depositar.	No se consulta con ME que cheques depositar y cuáles son las cuentas que necesitan saldos, lo que impide el control de los fondos por parte de ella.	Consultar con ME cuales son las necesidades de fondos de acuerdo al flujo de fondos (a implementar)

Actividad/Tarea	Observaciones	Riesgos	Sugerencias
CONCILIACIÓN CUENTAS BANCARIAS	<p>Las tareas de conciliación están asignadas a Ana R y Jimena D. Se manejan actualmente tres tipos de cuentas corrientes bancarias:</p> <p>1. Movimiento de Cheques: Se depositan cheques de 3° y efectivo y es la única cuenta desde la que se emiten cheques.</p> <p>2. Movimiento de Tarjetas: Donde se depositan e ingresan todas las cobranzas de tarjetas de crédito y debito.</p> <p>3. Transferencias: Desde donde se hacen todas las transferencias bancarias. Cuando se necesitan fondos en una u otra cuenta para hacer una operación, se transfieren a la cuenta específica los fondos necesarios desde cualquiera de las otras dos cuentas.</p>	<p>Esto ayuda a tener diferenciadas las operaciones y poder conciliar mejor las cuentas bancarias. Actualmente las conciliaciones no están al día, lo que puede traer aparejado problemas a la hora de armar el saldo de disponibilidades, o bien se puede estar omitiendo el ingreso de cobranzas de clientes o cheques rechazados. Al no conciliar, hay muchas cobranzas que no se identifica de qué clientes son y por lo tanto no se le da de baja en la cuenta corriente, ocasionando inconvenientes en la capacidad de compra, el otorgamiento de crédito comercial al cliente, entre otros.</p>	<p>Conciliar diariamente el banco para poder ingresar las cobranzas correspondientes y mantener actualizado el flujo de fondos. Armar una agenda de vencimientos de cheques de 3° y de cheques propios pendientes de debitar para tener claro cada día los cheques que se acreditan, se debitaran y aquellos que se pueden depositar. Además, semanalmente ver en el extracto los ingresos que no se identificaron a que cliente corresponde, para investigar y poder efectuar el recibo correspondiente.</p>
PAGOS A PROVEEDORES (MATERIAL PARA LA VENTA)	<p>DB (Responsable de compras), coloca la fecha de vencimiento de las facturas de proveedores, las condiciones de pago y si tiene algún acuerdo o descuento (apela a su memoria o a algún mail), y Mauricio H confecciona y envía una planilla a ME con los proveedores que deben pagarse de acuerdo a la fecha de vencimiento de</p>	<p>Los proveedores a pagar son determinados por DB (el Responsable de Compras), el cual no tiene conocimiento de los fondos con los que cuenta la empresa. Esto puede causar problemas de faltante de fondos para afrontar otros pagos o no tener resguardo para contingencias. Mauricio es el que decide con que medio</p>	<p>Los pagos deben ser determinados por el responsable de finanzas (ME), una vez analizado la disponibilidad y las necesidades próximas de fondos. Se deberá actualizar el flujo de fondos de acuerdo a los pagos emitidos y a los vencimientos de los cheques.</p>

Actividad/Tarea	Observaciones	Riesgos	Sugerencias
	<p>factura, colocando cual debe ser la forma de pago de acuerdo a las condiciones del proveedor.</p> <p>ME arma los pagos, determina si serán en efectivo o con cheques de 3º, (los cuales surgen de la caja 4) o si son con transferencias bancarias o cheques propios (se pagan con las respectivas cuentas). Le entrega a Mauricio este detalle para que confeccione los cheques (que son firmados por MEK), registre las O/P en el sistema y deje armado los pagos. Todas las O/P son firmadas por MEK</p> <p>Cuando se emite la O/P, se controla nuevamente los ítem de la factura con los del remito de recepción, y adicionalmente si la misma tiene algún descuento por pronto pago o bonificación, Mauricio carga las notas de debito o crédito internas.</p> <p>Se envían los pagos que sean de Bs As al edificio central donde recibe el detalle y se firma una planilla de conformidad que regresa a Río IV para su control.</p> <p>Los proveedores firman la O/P y dejan el recibo correspondiente.</p> <p>Los pagos que se hacen</p>	<p>de pago se debe abonar. Si bien luego es remitido a ME para que decida el banco sobre el cual se girará el cheque, pierde el control de los fondos, y debe jugar con los saldos de cada banco o caja para cumplir con esos requerimientos.</p> <p>Los cheques son confeccionados por Mauricio y firmados por MEK, perdiendo el control por parte de ME. Esto puede ocasionar que los cheques estén mal o bien que se adultere o cambien los montos, que luego serán firmados por MEK, que no participo en la elaboración de la planilla de pagos y tampoco de la asignación del medio de pago.</p> <p>Por último, se registran notas de crédito y debito internas, que el sistema permite sin previa autorización.</p> <p>Las chequeras son guardadas en una cajita de seguridad a la que tiene acceso Mauricio y Adriana, con el riesgo de emisión de valores sin control.</p>	<p>La firma de los cheques y de las órdenes de pago, también debe ser responsabilidad de ME, ya que de esta forma se podrá realizar un nuevo control de los cheques confeccionados por Mauricio contra la planilla de pagos.</p> <p>Como última medida, el sistema debería tener barreras de autorización para la confección de notas de debito y crédito internas, y cualquier otro comprobante interno que sea de ajuste para evitar que se realicen sin previa autorización. Los mismos deben estar autorizados y firmados por el responsable.</p> <p>Resguardar las chequeras en la caja de seguridad a la que tiene acceso ME.</p>

Actividad/Tarea	Observaciones	Riesgos	Sugerencias
	por depósito bancario se efectúan en el banco y los que son con cheques emitidos o de 3º son retirados en la empresa.		
PAGOS DE ACREEDORES (PROVEEDORES DE SERVICIOS, FLETES, IMPUESTOS, ETC)	<p>Se llama acreedores a los proveedores que no sean de material para la venta.</p> <p>Los pagos son efectuados por Adriana M y Andrea O (pagos en efectivo de bajos importes) y MKE de acuerdo a los vencimientos, determina que se va a pagar y la imputación de cada cuenta que es colocada en la factura y luego contabilizada. Algunos Acreedores son clientes también por lo que se hace un comprobante de canje que cancela la factura de venta y se hace la O/P por la diferencia. Lo mismo a la inversa. También el canje es utilizado cuando se le hacen facturas a los fleteros por roturas, cuando se le paga se descuenta el canje. Adriana es la que elabora los cheques y remite a MEK para su firma. Al finalizar el día se le remite a MEK un detalle de lo pagado para un control final.</p>	<p>MEK, decide que pagar, firma cheques, retira fondos de la caja grande, endosa valores, etc., sin consultar a ME si hay disponibilidad, ni informar para su conocimiento. Esto ocasionaría problemas, ya que pueden faltar fondos para afrontar operaciones o necesidades más urgentes que MEK desconocía. Las chequeras son guardadas por Adriana en una caja de seguridad con acceso por ella y Mauricio, por lo que se pueden emitir cheques</p>	<p>Dejar en manos de ME la responsabilidad de manejar la caja 4 y la emisión de cheques, para tener un mayor control y para mantener actualizado el Flujo de Fondos.</p> <p>Firmar también la autorización de la orden de pago, para realizar un control de las facturas que se están abonando.</p> <p>Guardar las chequeras en la caja de seguridad que maneja ME</p>
PAGOS DE IMPUESTOS	<p>Ana R, elabora una planilla de vencimientos que es entregada a ME,</p>	<p>Ídem Pago Proveedores y Acreedores</p>	<p>Ídem Pago Proveedores y Acreedores</p>

Actividad/Tarea	Observaciones	Riesgos	Sugerencias
	que determina los pagos a realizar, se confeccionan las O/P, y las mismas junto con los cheques son firmadas por MEK		
COBRANZAS	<p>El responsable es Héctor R quien se encarga de las cobranzas de los viajantes. Maricel P receipta las cobranzas de Rio IV y Silvia C las de zonas que no tienen asignados viajantes. Mónica es la cobradora que recorre los clientes locales.</p> <p>Los viajantes entregan las rendiciones de lo cobrado a Héctor quien la controla y firma.</p> <p>Todos los recibos se emiten desde el sistema, excepto los manuales que luego se ingresan y se coloca el número manualmente.</p> <p>Las notas de pedidos de clientes en ctas ctes se cargan en el sistema, se prepara el pedido y son vistas por Héctor, quien autoriza en base al historial del cliente (si es deudor, el límite de crédito, etc.) Si se autoriza se le da curso y si no se trata de arreglar con el cliente para entregarle una parte y contra el pago el resto.</p> <p>El seguimiento de cobranzas lo hacen los tres, Héctor les da el listado de clientes a llamar</p> <p>Cada persona carga los</p>	<p>La operatoria de la caja (n 6) incluye todas las transferencias bancarias y las personas de cobranzas, cargar las transferencias bancarias como transferencias pendientes de registrar, y luego Jimena o Adriana, tienen que hacer la extracción de esta caja y hacer la imputación a Banco.</p> <p>Este doble movimiento, puede causar errores en la contabilidad si no se cargan estos movimientos para dar de baja la caja 6.</p> <p>Adicionalmente, no se hacen controles de la correlatividad y montos de los recibos emitidos diariamente, ni por parte del área cobranzas ni por parte de la Contadora Jimena.</p> <p>El personal de cobranza no tiene acceso a los resúmenes de cuenta bancarios, por lo que si hay un deposito que no se identifico por que el cliente no comunico el pago, no se hace el recibo y por lo tanto la cta. cte queda con saldo y quizás esto influya a la hora de autorizar una venta por parte de Héctor. El error solo salta cuando se hacen</p>	<p>Contabilizar las cobranzas que se realizan por transferencias bancarias o depósitos bancarios directamente contra la cuenta del Banco correspondiente, evitando la duplicación de movimientos y los errores en la contabilidad.</p> <p>Emitir diariamente un subdiario de tesorería, para controlar la correlatividad de los recibos y los montos, contra los comprobantes físicos, y luego contra los ingresos de las cuentas de disponibilidades (caja, banco, ch/ en cartera, etc) para ver su consistencia.</p> <p>Esto evitaría que se hagan recibos y no se contabilicen, o bien que se confeccionen recibos apócrifos que generen perdida de fondos.</p> <p>Con respecto a los recibos manuales, tratar de que el sistema permita cargar talonarios de</p>

Actividad/Tarea	Observaciones	Riesgos	Sugerencias
	<p>recibos de sus cobranzas en el sistema contra los valores que se detallan, como ch/ de 3°, efectivo o Transferencias Bancarias. Estas últimas se imputan a la cta "Transf. Pend de registrar" que luego Adriana o Ana de administración, una vez que Jimena hizo los pasajes a la caja 6, hacen una extracción de esta caja para dar de baja transferencias pendientes de registrar e incrementar el saldo del banco.</p> <p>En algunas oportunidades hacen notas de debito o crédito internas para ajustar las cuentas corrientes.</p>	<p>las conciliaciones, pero como estas no son periódicas y están atrasadas, genera un desfase.</p> <p>En los recibos manuales se ingresan los números cuando se carga el recibo, con el riesgo de no seguir la correlatividad.</p> <p>Las notas de crédito y debito internas, pueden ocasionar modificaciones a los saldos contables y de cuentas corrientes y pueden hacer que se cobren fondos que nunca ingresen a la empresa y que figuren como abonado en la cta cte del cliente.</p>	<p>recibos y cuando se ingrese un recibo manual elegir el talonario y que el número sea automático, sin poder modificarlo, para evitar no seguir la correlatividad del recibo físico</p> <p>Por último, sería conveniente que diariamente, el personal de cobranza, acceda a los extractos bancarios para poder identificar los ingresos y los depósitos de los clientes, a fin de efectuar el correspondiente recibo y mantener actualizada la cta. cte. de clientes.</p> <p>Generar un sistema de autorización de notas de débito y crédito internas para que nunca se realicen sin la misma.</p>
REGISTRO FACTURA PROVEEDORES	<p>La tarea de la registración de facturas de proveedores (material de reventa), está a cargo principalmente de Andrea O. Cuando llega el comprobante, coteja la orden de pedido (que es un mail que envía Daniel B), para verificar si la misma se confeccionó de acuerdo a esas</p>	<p>Al no haber nota de pedido formal, es complicada la búsqueda del pedido para cotejar las condiciones con la factura. Todos los pedidos de mercadería los hace DB a través de un mail a Andrea y al proveedor. Cuando llega la factura, ella debe buscar y rastrear el mail perdiendo tiempo y con el riesgo de</p>	<p>Se debería confeccionar junto con DB un modelo de orden de compra ágil y que resulte cómoda para él, para tener un comprobante estándar y poder imprimirlo, autorizarlo, firmarlo y para que Andrea pueda consultarlo directamente del</p>

Actividad/Tarea	Observaciones	Riesgos	Sugerencias
	<p>condiciones y también para controlar que los ítems sean los del pedido. Luego coloca en la factura al lado de cada ítem el código del sistema con el cual será contabilizada. Las imputa, ingresando cada artículo y controlando los totales. Emite un remito de recepción con el detalle de los ítem que es controlado por Daniel B. Si una factura posee un artículo nuevo, ella las separa y consulta con DB el alta del mismo. Finalmente las facturas son firmadas por DB. También contabiliza las Notas de Débito y Crédito de los proveedores por diferencias de cotización, de mercadería, o ajustes de precio. Mauricio apoya las tareas de Andrea y también registra facturas de proveedores. Cuando las mismas tienen algún descuento por pronto pago u otro concepto, también registra una nota de débito o crédito interna para disminuir el saldo y emitir la O/P. Todas las facturas se imputan a la cuenta Compras.</p>	<p>perder la información y no encontrarla. Según DB no se utiliza una nota de pedido por que esto ocasiona demoras y pérdida de tiempo.</p> <p>Las facturas de proveedores llegan directamente a Andrea O y DB las firmas una vez que están cargadas para controlar contra el remito de recepción. De esta forma se pueden estar cargando y pagando facturas que DB no vio ni autorizo.</p>	<p>sistema, ganando tiempo, teniendo información certera y dejando asentado cualquier modificación, error o diferencia.</p> <p>Todas las facturas deben llegar primero a DB para que las firme y analice y luego ser remitidas a Andrea para su carga. Ella debería tomar como norma, registrar solo las facturas firmadas.</p>
REGISTRO FACTURA DE ACREEDORES	Son registradas por Adriana M o Andrea O (solo para pagos en efectivos) Las cuentas	El riesgo más evidente es que el plan de cuenta es muy extenso y cada cuenta de gasto se	Se recomienda utilizar en el sistema la opción de centro de costos

Actividad/Tarea	Observaciones	Riesgos	Sugerencias
	<p>donde se imputan están determinadas por MEK en algunos casos, en otros se usa el criterio personal de la persona que carga.</p> <p>Además se realiza un control de las facturas de fletes, corroborando que las condiciones y precios sean los correctos.</p> <p>El plan de cuentas tiene una cuenta de gasto por cada área.</p>	<p>repite para cada área, persona o sector. Esto puede traer inconvenientes a la hora de imputar correctamente la factura.</p> <p>Otro problema es que cuando no se detalla la imputación en la factura, las personas que registran utilizan su criterio, y esto puede traer aparejados problemas en el reflejo de los gastos. Según comentarios de Jimena, la cuenta "Gastos Varios" tiene un saldo importante.</p>	<p>para solo dejar una cuenta en el plan de cuenta, e imputarla a determinado centro de costo. Esto se debe hablar con los programadores del software para que lo habiliten.</p> <p>Con respecto a la imputación de factura, no registrar ninguna que no tenga el detalle de la cuenta para evitar los errores.</p>
REGISTRO DE TARJETAS DE CREDITO	<p>Adriana M es la responsable de controlar los resúmenes de las tarjetas con las facturas emitidas, para controlar que se hayan acreditado. Las que fueron acreditadas, son dadas de baja y se hace el descargo de la cuenta tarjetas pendientes de acreditar incrementando el saldo del banco. Adicionalmente hace un recibo por las retenciones sufridas que ingresan a la Caja retenciones y registra una factura y O/P por los gastos, comisiones e IVA.</p> <p>Si quedan facturas no acreditadas, reclama a las respectivas tarjetas.</p>		
COMPRAS	<p>El responsable es Daniel B. Los pedidos, negociaciones, acuerdos de pago del</p>	<p>No hay un formulario de Orden de compra que permita estandarizar los pedidos a los</p>	<p>Confeccionar junto a DB un formulario de Orden de compra que se</p>

Actividad/Tarea	Observaciones	Riesgos	Sugerencias
	<p>sector Electrónica (que son compras de mayor valor) son realizados por el ya que tiene acuerdos con proveedores. Para la confección del pedido se guía en base al sistema de stock, donde influyen los siguientes factores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Si es Stock de reposición automática (vta permanente), se repone en la medida que se vende. Esto comprende el 80% de los pedidos. 2. Si es stock de venta ocasional, como son valores muy altos, se piden cuando es solicitado por el cliente. Comprende el 20% de los pedidos. 3. Ofertas de proveedores. Cuando llegan ofertas, de acuerdo a los descuentos se compra aunque no se necesite 4. Operaciones Puntuales. Requerimientos puntuales de clientes. Se pide solo lo solicitado. 5. Anticipación de aumentos. Cuando los proveedores anticipan futuros aumentos, se hace una compra para evitar los precios más altos. 6. Pedidos mínimos de Compra. Cuando el proveedor tiene un pedido mínimo de 	<p>proveedores y a su vez autorizarlos y registrarlos en el sistema.</p> <p>Como hay pedidos que realizan Jorge L de Grandes clientes y del departamento de Iluminación, si bien se informa a DB, el control sería más efectivo si se realiza sobre un formulario de Orden de compra, que él pueda autorizar y remitir.</p> <p>Tampoco hay límites de compra establecidos, si bien cuando son importes grandes se consultan, no está claro. Esto puede ocasionar también compras innecesarias que afecte el flujo de fondos.</p> <p>Los acuerdos que DB mantiene con los proveedores sobre condiciones de pago, descuentos por pronto pago, entre otros, solo él los conoce y apela a su memoria para anotarlos en las facturas. Esto puede ocasionar que se paguen montos superiores a los establecidos o bien que se abonen en plazos distintos a los convenidos. Además no todas las negociaciones las hace DB por lo que si Grandes clientes o Iluminación no informa de las condiciones, DB no las detallará en las</p>	<p>pueda emitir del sistema y que permita un mayor control por parte de él a los pedidos que realizan los demás sectores.</p> <p>El mismo debe ser de fácil confección y ágil, aspectos por lo que DB manifiesta que no se hace. Esto evitaría tener que buscar en mail o en planillas Excel las condiciones para cotejarlas con la factura una vez que se reciba.</p> <p>Registrar en el sistema, en la ficha de proveedor, las formas de pago, condiciones, plazos, descuentos y demás acuerdos que establezcan, para que al momento de realizar un pago, los mismos estén a la vista de la persona que confecciona la OP y así evitar pagar montos adicionales o recargos por atrasos en los pagos. Teniendo en cuenta además que no todos las negociaciones las hace DB, sino que el departamento de Grandes clientes e Iluminación, lo hacen por su cuenta.</p>

Actividad/Tarea	Observaciones	Riesgos	Sugerencias
	<p>compra y se necesita un determinado insumo, se realiza el pedido aunque no se necesiten todas las unidades.</p> <p>El leed time es de 10 a 15 días, por lo que del sistema filtra por proveedor el stock y hace un promedio y una proyección de ventas para realizar un pedido que contemple ese leed time.</p> <p>Para la compra primero elige los proveedores que tiene acuerdo y luego analiza otros para ver cual conviene en costo, velocidad de entrega, etc.</p> <p>Los pedidos, negociaciones y condiciones de pago del área de grandes clientes se realizan por Jorge L, y se envía una copia a DB.</p> <p>Todos los pedidos se hacen en una hoja Excel que se envía por mail al proveedor y a Andrea O.</p> <p>En el caso de iluminación los pedidos lo hacen el personal de ese departamento, sin consultar a DB, estimando la cantidad en base a percepción personal de cuantas unidades se necesitarán. Los pedidos (por mail o fax) no son remitidos ni a DB ni a Andrea para que se coteje que la factura del proveedor este de</p>	<p>facturas, y no serán contempladas cuando se emita la O/P</p> <p>Prácticamente no tienen quiebres de Stock por lo que los métodos de cálculo de lote de compra son efectivos.</p> <p>Existe un gran problema de control en el departamento de iluminación, ya que no hay control de los pedidos, ni de que la mercadería sea la correcta y se corresponda con las facturas y condiciones.</p> <p>No existe un criterio para pedir cotizaciones o no a proveedores, depende si la venta a realizar es grande o no, y se analiza en base a criterio personal cual el mejor proveedor. Se consulta a DB solo en casos particulares.</p> <p>Existe el riesgo de estar comprando a precios superiores, o que haya acuerdos entre las personas que compran y los proveedores</p>	<p>En el caso de iluminación, deberían tener límites para hacer pedidos de compras, y los pedidos de cotizaciones tendrían que ser controlados por DB. Además, todos los pedidos deberían ser remitidos a DB o a Andrea para que coteje la factura con el pedido efectuado.</p> <p>Por último, se recomienda una división de funciones en el departamento iluminación ya que las tareas son compartidas entre todos y eso reduce las posibilidades de control.</p>

Actividad/Tarea	Observaciones	Riesgos	Sugerencias
	<p>acuerdo con el pedido y las condiciones.</p> <p>Luego de que ellos ven que la mercadería ingreso a su depósito, tiran los pedidos.</p> <p>Las compras recurrentes se hacen a proveedores habituales, siendo el más común Ticar, o bien teniendo en cuenta los acuerdos vigentes. Para ventas especiales, se pide una cotización a dos o tres proveedores, y se selecciona teniendo en cuenta el precio, velocidad de entrega, calidad, etc.</p>		
COMPRAS REDELEC	<p>Redelec tiene acuerdos con proveedores (actualmente 24), donde se establecen precios, plazos de entrega, montos mínimos de compra, bonus trimestrales por compras, entre otros.</p> <p>DB lleva un control de si se están cumpliendo o no los objetivos de compra para el trimestre para acceder al bonus.</p> <p>Los acuerdos son informados al personal de iluminación para que cuando hagan un pedido de cotización o un pedido regular, los tengan en cuenta</p>		
RECEPCIÓN DE MATERIALES EN DEPÓSITO	Depósito recibe el flete con la factura y remito, el Jefe de Deposito controla la guía donde figura la cantidad de	Las facturas son remitidas primero a Andrea O, ella las contabiliza y luego las envía a DB para análisis	Remitir siempre todas las facturas a DB para su análisis y firma y luego enviar a Adriana O

Actividad/Tarea	Observaciones	Riesgos	Sugerencias
	<p>bultos. Se valida la guía y otra persona desmenuza la caja y cuenta cada ítem contra el detalle. El jefe de Depósito firma la conformidad en la factura y se pasa la factura remito a Andrea O para que las contabilice y las remita a DB para su análisis y firma. .</p> <p>Cuando hay bultos dañados o faltan, no se recibe la mercadería.</p> <p>Si hay problemas de roturas por culpa del flete, se hace una factura al transporte (ya que se cuenta con un seguro por roturas) y se la adosa a la factura del proveedor.</p> <p>Hay proveedores que tienen garantías por roturas que periódicamente se les informa para que se repongan. Mauricio emite un remito de egreso y luego controla que la reposición sea correcta.</p>	<p>y Firma. Aquí se pueden contabilizar facturas que no estén autorizadas ni analizadas</p>	<p>para su contabilización.</p>
CONTROL CONTABLE	<p>Jimena D, es la contadora interna, que diariamente realiza el control de la contabilidad.</p> <p>Adriana, controla que el IVA ventas coincida con la z fiscal, y carga manualmente las facturas que faltan.</p> <p>Jimena Controla los asientos globales diarios de Compras, Pagos, Ventas,</p>	<p>Los controles de asientos solo se limitan a la comparación contra los subsidiarios. No hay una conciliación de las demás cuentas del balance y de su consistencia. No se preparan informes mensuales ni semanales. Los saldos de valores en cartera no coinciden con el saldo contable, al igual que el</p>	<p>Conciliar semanal y mensualmente todas las cuentas del balance, para poder elaborar informes y tener actualizada la contabilidad y los saldos correctamente. La empresa se caracteriza por no tener movimientos sin comprobantes.</p>

Actividad/Tarea	Observaciones	Riesgos	Sugerencias
	<p>Cobranzas y Caja, contra los libros Ventas, Compras, subdiario de cobranzas, subdiario de pagos, y resúmenes de caja para detectar las Transf. Pendientes de registración.</p> <p>Todos los movimientos de ajuste de cajas, traslado de transferencias pendientes de registración a banco, o algún otro tipo de movimiento, que realicen los integrantes de administración que afectan contabilidad, no son informados a Jimena y no tienen restricciones de autorización.</p> <p>Realiza el traspaso de las Cajas hacia la caja 4 y 6 según corresponda.</p>	<p>saldo de bancos y de caja.</p> <p>Se observa falta de comunicación de los integrantes de la administración hacia la contadora, en lo que respecta a movimientos que impliquen modificaciones en la contabilidad lo que ocasiona diferencias entre las cuentas corrientes y las cuentas contables, o entre los saldos y el relevamiento físico.</p>	<p>Si se mantiene un balance conciliado periódicamente, se ajustaría bastante a la realidad, y esto se podría utilizar para la elaboración de informes, el cálculo de indicadores de control de gestión, análisis de la posición económica y financiera de la empresa, entre otros.</p> <p>Por último se recomienda que cualquier ajuste o movimiento que implique modificaciones en la contabilidad, sea autorizado por la Contadora Jimena D</p>
VENTAS	<p>El responsable de venta es Jorge L. Coordina y controla a los viajantes, el despacho de mercaderías, los depósitos y asesora ventas del área iluminación y electricidad.</p> <p>Las ventas pueden ser: Directas: pedidos generados por los viajantes. Indirectas: Clientes de zonas de los viajantes que llaman y hacen un pedido directamente a la empresa.</p> <p>El proceso de ventas comienza con las notas de pedidos que se</p>	<p>Las autorizaciones de notas de pedido, o de precios especiales de venta, se hacen manualmente, pero el sistema permite facturar de todas formas.</p> <p>Iluminación cotiza en forma independiente, solo consultando a Jorge en casos particulares.</p> <p>Los vendedores hacen los descuentos permitidos a todos los clientes, por lo que en el caso del público y arquitectos, se está vendiendo SIEMPRE A UN 20% inferior a la lista de precio 1.</p>	<p>Establecer en el software autorizaciones electrónicas para no facturar ninguna nota de pedido que no esté autorizada.</p> <p>Determinar montos máximos para cotizar y que todas sean controladas, autorizadas y firmadas por Jorge.</p> <p>Capacitar al personal para que este pueda saber cuándo ofrecer los descuentos y cuando no para manejar esas estrategias de venta</p>

Actividad/Tarea	Observaciones	Riesgos	Sugerencias
	<p>cargan al sistema y puede provenir de viajantes o de pedidos telefónicos o de mostrador.</p> <p>Cta. Cte. autoriza el pedido de acuerdo a la ficha del cliente y lo firma. Una vez autorizada se procede a enviar el pedido a depósito para que lo prepare (controlando contra la nota de pedido por dos personas diferentes si tiene todos los materiales o si hay diferencias y firmando la conformidad). Se envía nuevamente la nota de pedido con las cantidades finales a facturación para que emita la factura y por último se hace la nota de despacho con la cantidad de bultos y se despacha el pedido. DB firma todas las notas de pedido controlando que coincidan con lo facturado</p> <p>Los clientes tienen cargados la lista de precios establecida por DB en base a un porcentaje arbitrario sobre el costo. Los vendedores están autorizados a hacer un 20% de descuento al público (generalmente a todos se les hace) y un 24% a Arquitectos sobre la lista de precios 1.</p> <p>Para clientes en cuenta corriente se utiliza la</p>	<p>Para cualquier pedido mayor a los \$2000, consultan a Jorge, que en forma verbal decide si se le hace un precio especial o el precio normal, no hay una autorización de firma.</p> <p>En el caso de grandes clientes, no se firma la cotización por parte de Jorge, solo es consulta verbal.</p>	<p>y que no siempre se vende con descuento.</p> <p>En el caso de las cotizaciones que necesitan autorización, siempre firmar el formulario de cotización para dejar constancia de la autorización.</p>

Actividad/Tarea	Observaciones	Riesgos	Sugerencias
	<p>lista de precios 2. Cuando el precio difiere de la lista, debe ser autorizado por DB o Jorge, los cuales firman las notas de pedido. Una vez autorizado sigue el mismo curso que un pedido normal. En el caso de cotizaciones, iluminación actúa de forma independiente solo consultando a Jorge en casos puntuales. Tiene autorizado a cotizar hasta un monto de \$2000. Cuando es superior consultan con Jorge el descuento. En el caso de grandes clientes (industrias, constructoras, municipios) siempre se consulta la cotización a Jorge y Daniel B.</p>		
COMERCIALIZACIÓN	<p>El responsable es Jorge L. Fija el plan estratégico y los objetivos de venta y controla periódicamente el cumplimiento Determina los premios por cumplimiento de objetivos. Prepara estrategias de promoción, ofertas por mail, etc. Informa novedades de precios y artículos a todos los integrantes del área. Servicio post venta. Recibe los productos fallados y quejas de los clientes. Se cumplen los</p>	<p>Se reconoce la capacidad del responsable para manejar el área. Si bien establece objetivos e indicadores y prepara ofertas y promociones, es una función secundaria que realiza cuando el tiempo lo permite. Quizás hay acciones o planes de marketing que no conoce y que pueden beneficiar e incrementar la imagen y facturación de la empresa. El personal no sabe utilizar estrategias de venta y cómo y cuándo</p>	<p>Implementar una función de marketing en la empresa, que se dedique a afianzar la marca y el reconocimiento, y que busque alternativas de promoción y estrategias de venta para incrementar la facturación. Capacitar al personal para que sepa cuando ofrecer los descuentos y que no siempre debe hacerlo, solo para retener la venta o</p>

Actividad/Tarea	Observaciones	Riesgos	Sugerencias
	<p>objetivos de facturación en un 97%. Habiendo incrementado en dos años un 50% la facturación.</p> <p>Establece junto con DB los precios y promociones a realizar.</p> <p>Coordina las rutas de los viajantes a las distintas ciudades para que tengan una frecuencia de 20 días.</p>	<p>ofrecer descuentos. Se le ofrece siempre descuentos a los clientes, por lo que se está perdiendo monto de facturación</p>	<p>en casos particulares.</p>
SISTEMA INFORMÁTICO	<p>El programador, realiza un backup diario a las 22 hs y uno semanal que se grava en DVD.</p> <p>Los usuarios tienen definidas las responsabilidades</p> <p>El puede modificar la programación del sistema y la parametrización.</p> <p>Hay errores en el cálculo de comisiones y retenciones de ganancias</p>	<p>Al tener acceso a la parametrización y programación del sistema (tabla de datos), se puede hacer alguna modificación que genere errores en el sistema o se malverse la información.</p> <p>Se puede perder consistencia y certeza en los datos cargados.</p>	<p>Cada modificación en la programación debería estar autorizada y monitoreada por los desarrolladores originales del sistema, para tener la seguridad que no se dañará gravemente la información contenida ni el funcionamiento del mismo</p>
DEVOLUCIÓN DE PRODUCTOS	<p>Se da un mes de garantía para la devolución.</p> <p>En el caso de iluminación, se recibe la mercadería con la factura, se le coloca el sello de material devuelto y se remite a Jorge para la firma y autorización de la nota de crédito</p>		

Narrativo y flujograma de los procedimientos

Se presentan los procedimientos de las distintas áreas a través de flujogramas, con la respectiva narración de cada paso de la actividad y los responsables involucrados. Este resumen del circuito, permite detectar debilidades y sugerencias que serán expresadas al final de cada uno de ellos.

**PROCEDIMIENTO
TESORERÍA**

	ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA DE VIGENCIA
Función	Responsable de Servicio	Responsable de Calidad	Dirección	
Nombre				
Fecha				

1 OBJETIVOS

Definir la metodología utilizada para el manejo del ingreso y salida de Fondos.

2 DEFINICIONES

Cajas:

La empresa mantiene 9 cajas:

1. Electricidad: Lorena M

2. Cta. Cte. de la Zona: Silvia C. Comprende cobranzas de zona fuera de Río IV, que llegan por correo, Viajantes, comisionistas o fleteros.

3. Iluminación: Lorena F. Cobra en Efectivo, Cheque, Tarjeta, Dólares.

4. General: Se traslada a esta caja diariamente el saldo del resto de las cajas que comprendan efectivo y cheques de 3º.

5. Cta. Cte. Ciudad: Maricel P. Cobranzas de la ciudad de Río IV.

6. Se traslada a esta caja diariamente el saldo de las cajas que comprendan Transferencias Bancarias y Tarjetas.

7. Se trasladan a esta caja diariamente el saldo de las cajas que comprendan retenciones sufridas.

8. Cta. Cte. Zona: Héctor R. Ayuda en las cobranzas de la caja 2.

9. Se trasladan a esta caja diariamente el saldo de las cajas que comprende cheques rechazados.

Diariamente las cajas 1, 2, 3, 5 y 8, son analizadas y se traspasan los saldos en el sistema de gestión (de acuerdo a la característica de los movimientos) a las cajas 4, 6, 7 y 9, quedando discriminado los valores y fondos en cada una de ellas.

Cuentas Bancarias:

Se manejan actualmente tres tipos de cuentas corrientes bancarias:

1. Movimiento de Cheques: Se depositan cheques de 3º y efectivo y es la única cuenta desde la que se emiten cheques.

2. Movimiento de Tarjetas: Donde se depositan e ingresan todas las cobranzas de tarjetas de crédito y débito.

3. Transferencias: Desde donde se hacen todas las transferencias bancarias.

Cuando se necesitan fondos en una u otra cuenta para hacer una operación, se transfieren a la cuenta específica los fondos necesarios desde cualquiera de las otras dos cuentas.

3 PERSONAL QUE INTERVIENE

María Elena B (ME): Responsable de Finanzas. Dueña de la Empresa.

Jimena D: Contadora Interna.

Ana R: Administrativa

María Elena K (MEK): Dueña de la Empresa. Fundadora/Directora

Adriana M: Administrativa.

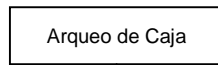
4 FLUJOGRAMA

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

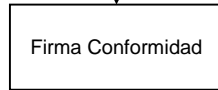
DESCRIPCIÓN

Maria Elena B ME
(Responsable Finanzas)

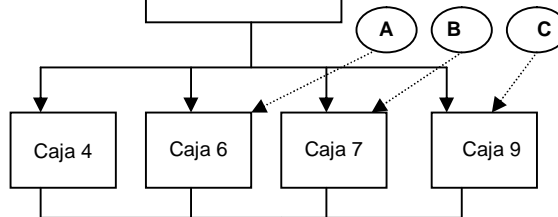
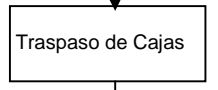


Arqueo de Caja: Se controla todos los días a última hora cada caja contra la Z fiscal y un listado emitido por el sistema, visando cada uno de los movimientos contra los valores físicos.

Maria Elena B ME
(Responsable Finanzas)

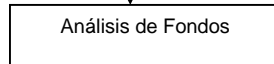


Jimena D
(Contadora Interna)



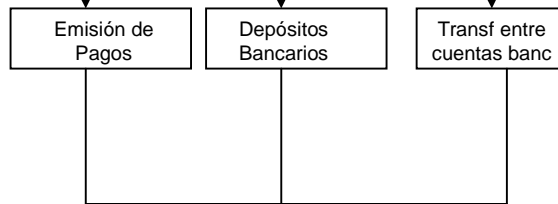
Trasaso de Cajas: A primera hora del día siguiente, en el sistema contable se hace un traspaso de los movimientos de todas las Cajas a las Caja 4 si son valores de 3º o Efectivo, a la Caja 6 si son transferencias Bancarias o Tarjetas, a la Caja 7 si son Retenciones y a la Caja 9 Los cheques Rechazados. Ver Debilidad 1

Maria Elena B ME
(Responsable Finanzas)



Análisis de Fondos: El análisis de proyecciones de ingresos y egresos de fondos se hace a criterio del responsable de Finanzas, sin ningún método de estimación. Ver Debilidad 2

Maria Elena B ME
(Responsable Finanzas)

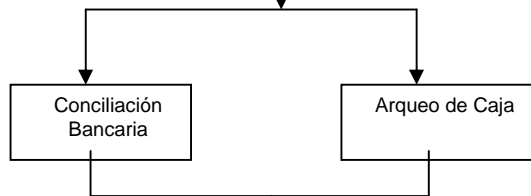


Emisión de Pagos: Los Pagos en Efectivo y con Cheques de 3º se realizan desde la Caja 4. Los pagos con Banco desde la Caja 6. Existen 3 cuentas Bancarias, una para depositar y emitir cheques, otra para recibir las cobranzas de Tarjetas, y la última para recibir las cobranzas por depósitos o transferencias. Se hacen transferencias entre cuentas cuando se necesitan saldos en una u otra. (Ver procedimiento Pagos)

Maria Elena K MEK
(Dueña de la empresa)

Depósitos Bancarios y Transferencias: María Elena K, decide en que bancos se depositará, el detalle de cheques o efectivo y que transferencias entre las cuentas bancarias. Luego Adriana M prepara la operación y MEK controla y firma la conformidad. Ver Debilidad 3

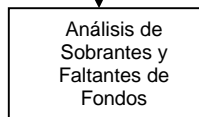
Jimena D
(Contadora)
Ana R (Administrativa)



Conciliación Bancaria: Las conciliaciones bancarias están atrasadas y no se realizan periódicamente. Ver debilidad 4

Arqueo de Caja: No se realiza Arqueo de la Caja 4. Ver debilidad 1

Maria Elena B ME
(Responsable Finanzas)



Análisis de Sobrantes y Faltantes de Fondos: Cuando existen disponibilidades de fondos, se buscan alternativas de inversión (plazos fijos, etc.) y si se necesita se acude a préstamos personales, venta de cheques de 3º, entre otros.

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

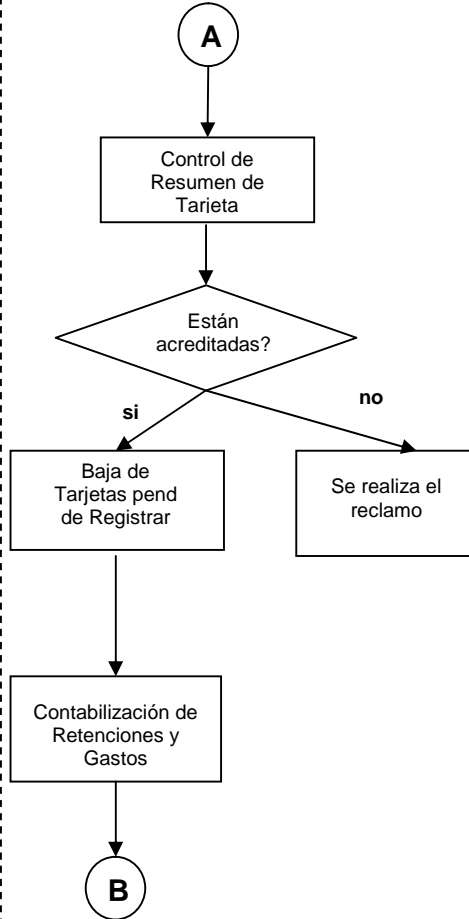
DESCRIPCIÓN

Adriana M
(Administrativa)

Adriana M
(Administrativa)

Adriana M
(Administrativa)

Adriana M
(Administrativa)



Control de Resumen de Tarjeta:

Cuando llega el resumen, se emite un listado del sistema con el detalle de los cupones pendientes de acreditar. (Imputados a la Cuenta Tarjetas pend de Registrar)

Baja de Tarjetas pend de Registrar: Los cupones acreditados son dados de baja de la caja 6 con un comprobante de extracción de caja, y son ingresados al saldo del Banco.

Reclamo: Cuando son cupones de más de un mes se realiza el reclamo a la Tarjeta.

Contabilización de Retenciones y Gastos:

Con el resumen se ingresa un recibo por las retenciones (se incluyen en la caja 6) y se registra una factura y orden de pago para los gastos, IVA y comisiones.

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

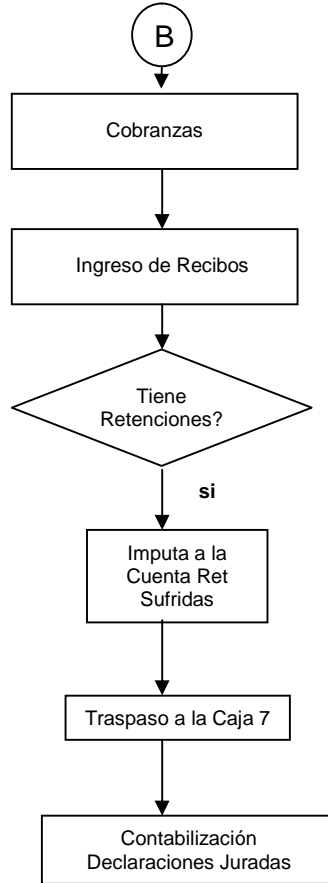
DESCRIPCIÓN

Héctor R
(Responsable Cobranzas)
Silvia C
Maricel P

Héctor R
(Responsable Cobranzas)
Silvia C
Maricel P

Jimena D
(contadora Interna)

Jimena D
(contadora Interna)



Cobranzas: Son Ingresadas por el área cobranzas. (Ver Procedimiento Cobranzas)

Imputación: Son imputadas cuando se ingresa el Recibo a la cuenta contable correspondiente

Traspaso Caja: El día siguiente son traspasadas a la Caja 7

Contabilización DDJJ: Cuando se realiza el devengamiento de las DDJJ, las retenciones son dadas de Baja de la Caja 7, mediante un comprobante de extracción.

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

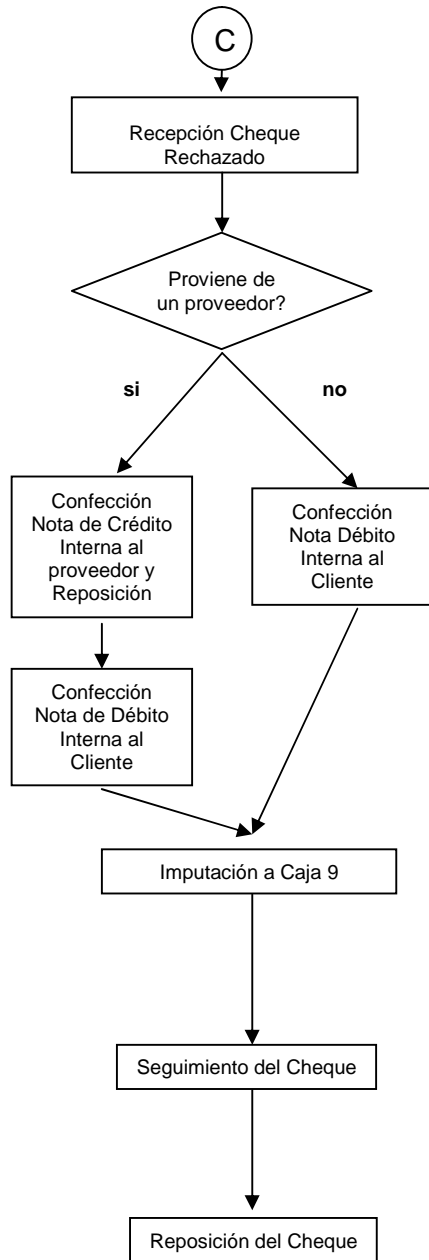
DESCRIPCIÓN

Héctor R
(Responsable Cobranzas)
Silvia C
Maricel P
Mauricio H
(Administrativo)

Héctor R
(Responsable Cobranzas)
Silvia C
Maricel P
Mauricio H
(Administrativo)

Héctor R
(Responsable Cobranzas)
Silvia C
Maricel P
Mauricio H
(Administrativo)

Héctor R
(Responsable Cobranzas)
Silvia C
Maricel P



Devolución Cheque Rechazado: El mismo puede provenir de un Proveedor o bien del Banco

Confección Nota de Crédito Interna al Proveedor y Reposición: Se ajusta la Cta Cte del proveedor y luego se emite una orden de pago nuevamente para cancelar la deuda.

Confección Nota de Débito Interna al Cliente: Se ajusta la cta cte del cliente para que figure el saldo deudor

Imputación a Caja 9: La generación de Notas de Débito y Créditos Internas genera el ajuste de la cuenta corriente e imputa el Cheque a la caja 9 (en la cuenta contable Ch/ Rechazados). Ver Debilidad 5

Seguimiento del Cheque: Se llama al Cliente informando del rechazo del cheque y pidiendo la reposición. Ver Debilidad 6

Reposición del Cheque: Cuando el Cliente repone el cheque Cuentas Corrientes realiza el recibo correspondiente y se ajusta la cta cte

5 DEBILIDADES ENCONTRADAS

No se evidencia la realización de un Arqueo de Fondos de la Caja 4 (General). Los arqueos son realizados en las cajas particulares, pero estos fondos son traspasados a la caja mencionada y no se controlan esos valores. No se puede establecer con exactitud el saldo de disponibilidades, y por lo tanto hacer proyecciones ciertas sobre la utilización de esos fondos.

1. No existe un método que permita proyectar las utilidades de fondos. Para la decisión de pagos, depósitos de cheques de 3º o estimaciones de ingreso de fondos (cobranzas), se realizan interpretaciones subjetivas sobre la base del criterio propio.
2. Los depósitos a realizar y las transferencias entre cuentas propias son decididas por María Elena K, la cual solo decide parte de los pagos a realizar (Pago Acreedores) sin consultar a la responsable de Finanzas (María Elena B), cuales son las necesidades de fondos, próximos vencimientos, próximos ingresos, necesidades de saldos en determinadas cuentas bancarias, entre otros.
3. Actualmente las conciliaciones no están al día, lo que puede traer aparejado problemas a la hora de armar el saldo de disponibilidades, o bien se puede estar omitiendo el ingreso de cobranzas de clientes o cheques rechazados. Esto provoca que no se le de la baja en la cuenta corriente, ocasionando luego inconvenientes en la determinación de la capacidad de compra, el otorgamiento de crédito comercial al cliente, entre otros.
4. Existe confusión sobre quienes deben realizar las notas de débito y crédito internas, y como el sistema no tiene restricciones ni autorizaciones que la limiten, cualquiera puede hacerlas y generar cancelaciones o pagos de facturas y malversar fondos.
5. Actualmente no se realiza un control y un seguimiento estricto y definido de los cheques rechazados. No está determinado quien es el responsable de ese seguimiento. Además, hay confusión sobre quienes deben realizar las notas de débito y crédito internas, y como

el sistema no tiene restricciones ni autorizaciones que la limiten, cualquiera puede hacerlas y generar cancelaciones o pagos de facturas y malversar fondos.

6 SUGERENCIAS

- Hacer un arqueo diario de la Caja 4.
- Confeccionar un cuadro de flujo de fondos que sea de fácil utilidad, para que Maria Elena B pueda ingresar los movimientos diariamente y determinar con exactitud el saldo actual y el saldo proyectado de disponibilidades y de esta forma planificar con tiempo los egresos y las necesidades de fondos
- Dejar en manos de María Elena B la responsabilidad de manejar la caja 4 y la emisión y firma de cheques, para tener un mayor control, mantener actualizado el Flujo de Fondos y proyectar con seguridad la utilización de fondos evitando faltantes o bien invirtiendo los sobrantes
- Hacer un control y un seguimiento de los cheques rechazados por parte de Cta. Cte. para poder reponer lo antes posible los valores.
- Generar barreras en el sistema de Gestión, para la confección de notas de débito y crédito internas, y establecer que cada una debe ser autorizada por los responsables.
- Dejar en Maria Elena B la responsabilidad de realizar cualquier depósito o transferencias entre cuentas, de acuerdo a cuáles son las necesidades de fondos que surjan del flujo de fondos.
- Conciliar diariamente el banco para poder ingresar las cobranzas correspondientes y mantener actualizado el flujo de fondos.
- Armar una agenda de Vencimiento de cheques de 3° y de cheques propios pendientes de debitar para tener claro cada día los cheques que se acreditarán, se debitarán y aquellos que se pueden depositar. Esto incluirlo en el Flujo de Fondos.
- Semanalmente ver en los extractos bancarios los ingresos que no se identificaron a que cliente corresponde, para investigar y poder efectuar el recibo correspondiente

7 DOCUMENTOS RELACIONADOS

P-03 Procedimiento Pagos

P-02 Procedimiento Cobranzas

**PROCEDIMIENTO
Cobranzas**

	ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA DE VIGENCIA
Función	Responsable de Servicio	Responsable de Calidad	Dirección	
Nombre				
Fecha				

1 OBJETIVOS

Definir la metodología utilizada para la recepción de cobranzas a clientes y las gestiones necesarias para lograrlas, además de cómo deben ser contabilizados los recibos.

2 DEFINICIONES

Viajantes: Son personas que recorren zonas pre asignadas, vendiendo los productos a clientes actuales, buscando nuevos y receptando las cobranzas.

Zona Río IV: Comprende todas las cobranzas de clientes de la ciudad de Río IV.

Zonas sin viajantes: Comprende las cobranzas de clientes que no se encuentran en la ciudad de Río IV, pero que tampoco tienen viajantes asignados.

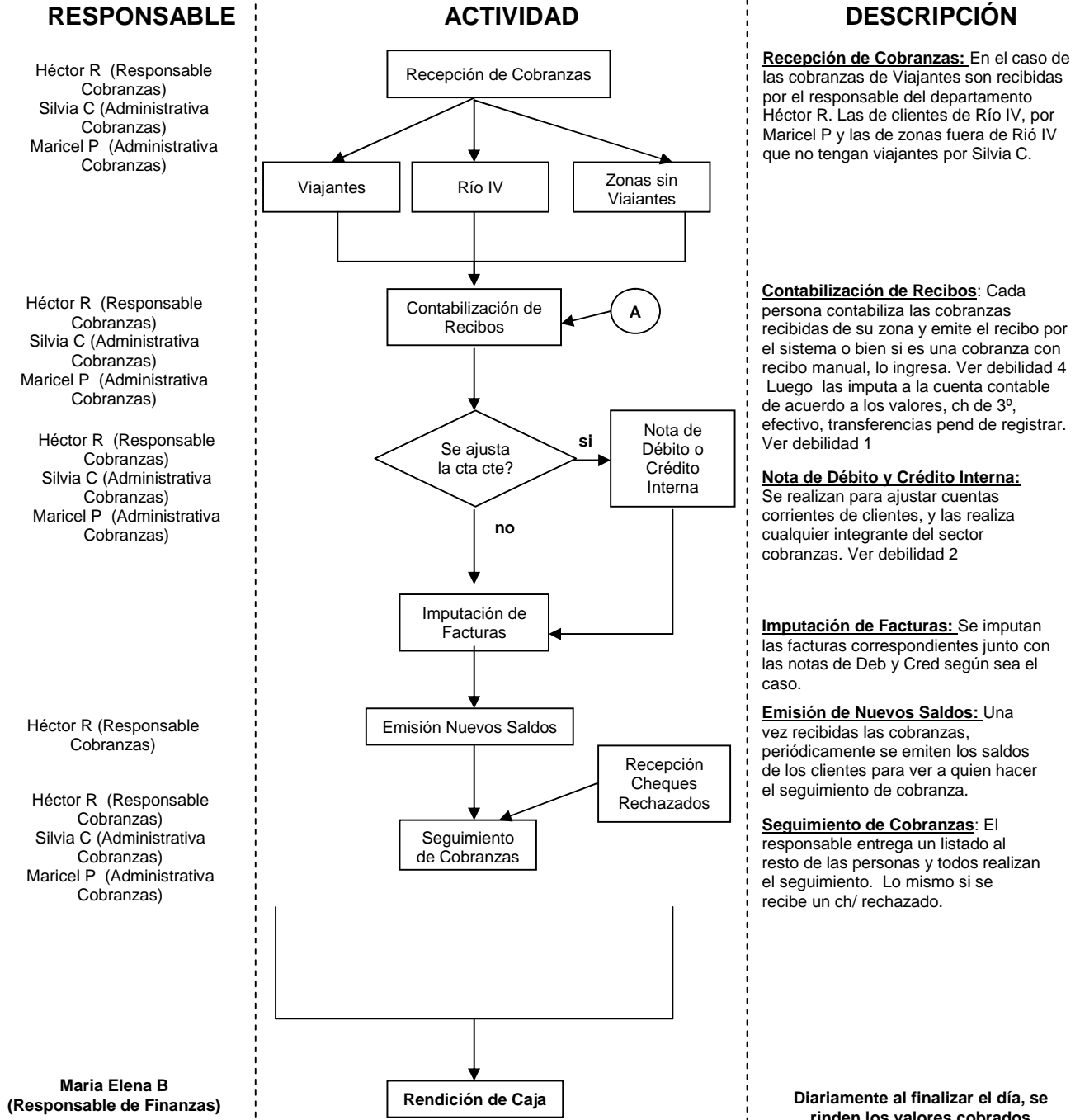
3 PERSONAL QUE INTERVIENE

Héctor R: Responsable de Cobranzas.

Maricel P: Administrativa Cobranzas

Silvia C: Administrativa Cobranzas

4 FLUJOGRAMA



RESPONSABLE

ACTIVIDAD

DESCRIPCIÓN

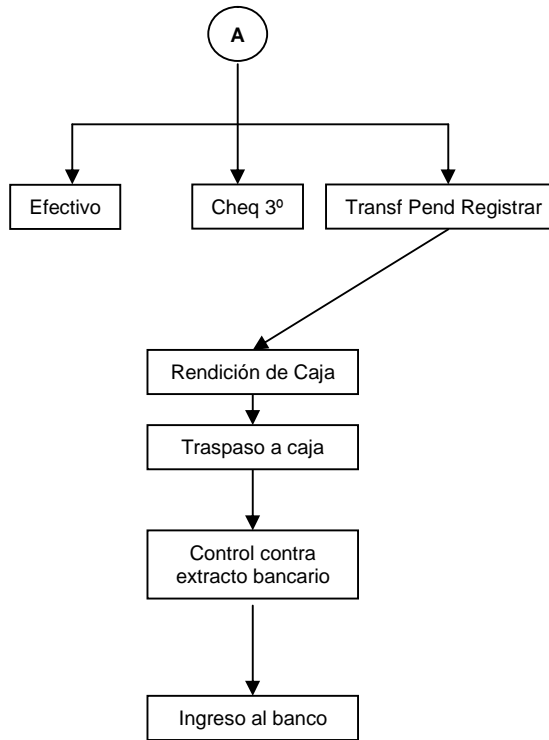
Mauricio H
(Administrativo)
Adriana M
(Administrativa)

Maria Elena B
(Responsable Finanzas)

Jimena D
(Contadora Interna)

Adriana M
(Administrativa)

Adriana M
(Administrativa)



Se contabiliza en las cuentas determinadas de acuerdo al tipo de valor

Una vez rendida la caja, al día siguiente las Transf. pendientes de registrar son traspasadas a la caja 6 y las de efectivo y ch/ de 3º a la caja 4 .Ver debilidad 1

Se controlan los extractos bancarios y cuando se detectan las transf, se hace una extracción de la caja 6 y un ingreso al banco. Ver debilidad 3

5. DEBILIDADES ENCONTRADAS

1. La operatoria de la caja (n° 6) incluye todas las transferencias bancarias y las personas de cobranzas, cargan las transferencias bancarias como transferencias pendientes de registrar, y luego Jimena D o Adriana M, tienen que hacer la extracción de esta caja y hacer la imputación al Banco.

Este doble movimiento, puede causar errores en la contabilidad si no se cargan estos movimientos para dar de baja la caja 6.

2. Se registran notas de crédito y débito internas por parte de todo el personal de cobranzas, que el sistema permite sin previa autorización y pueden ocasionar modificaciones a los saldos contables y de cuentas corrientes y pueden hacer que se cobren fondos que nunca ingresan a la empresa y que figuran como abonado en la cta cte del cliente.

3. No se hacen controles de la correlatividad y montos de los recibos emitidos diariamente, ni por parte del área cobranzas ni por parte de la Contadora Jimena D.

El personal de cobranza no tiene acceso a los resúmenes de cuenta bancarios, por lo que si hay un deposito que no se identificó por que el cliente no comunicó el pago, no se hace el recibo y por lo tanto la cta cte queda con saldo y quizás esto influya a la hora de analizar la ficha del cliente. El error solo salta cuando se hacen las conciliaciones, pero como estas no son periódicas y están atrasadas, genera un desfase.

4. Con respecto a los recibos manuales se ingresa el número cuando se carga el recibo, con el riesgo de no seguir la correlatividad.

6. SUGERENCIAS

- Contabilizar las cobranzas que se realizan por transferencias bancarias o depósitos bancarios directamente contra la cuenta del Banco correspondiente, evitando la duplicación de movimientos y los errores en la contabilidad.

- Emitir diariamente un subdiario de tesorería, para controlar la correlatividad de los recibos y los montos, contra los comprobantes físicos, y luego contra los ingresos de las cuentas de disponibilidades (caja, banco, ch/ en cartera, etc.) para verificar su consistencia. Esto evitaría que se hagan recibos y no se contabilicen, o bien que se confeccionen recibos apócrifos que generen pérdida de fondos.
- Con respecto a los recibos manuales, tratar de que el sistema permita cargar talonarios de recibos y cuando se ingrese un recibo manual elegir el talonario y que el número sea automático, sin poder modificarlo, para evitar no seguir la correlatividad del recibo físico
- Generar un sistema de autorización de notas de débito y crédito internas para que nunca se realicen sin la misma
- Por último, sería conveniente que diariamente, el personal de cobranza acceda a los extractos bancarios para poder identificar los ingresos y los depósitos de los clientes, a fin de efectuar el correspondiente recibo y mantener actualizada la cta cte de clientes.

7. DOCUMENTOS RELACIONADOS

P-01 Procedimiento Tesorería

PROCEDIMIENTO PAGOS

	ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA DE VIGENCIA
Función	Responsable de Servicio	Responsable de Calidad	Dirección	
Nombre				
Fecha				

1 OBJETIVOS

Definir la metodología utilizada para la determinación de las facturas a pagar, los valores a aplicar, la confección de Órdenes de Pago y la firma de cheques propios.

2 DEFINICIONES

Proveedores: Comprende todas las facturas de compras de insumos para la venta

Acreeedores: Comprende todas las facturas de compras que no son insumos para la venta, como por ejemplo, servicios, fletes, gastos varios, etc.

Impuestos: Comprende el pago de Impuestos resultantes de las Declaraciones Juradas de Iva, Ingresos Brutos, Suss 931 entre otros.

Canje: Comprobante utilizado cuando una misma entidad es Cliente y Proveedor, para cancelar los saldos y determinar si se le debe abonar o bien gestionar una cobranza. También es utilizado para disminuir el saldo a pagar a un proveedor que entrego mercadería no conforme o con roturas.

3. PERSONAL QUE INTERVIENE

María Elena B (MB): Responsable de Finanzas. Dueña de la Empresa.

Ana R: Administrativa

María Elena K (MEK): Dueña de la Empresa. Fundadora/Directora

Adriana M: Administrativa.

Mauricio H: Administrativo

Daniel B: Responsable de Compras

4 FLUJOGRAMA

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

DESCRIPCIÓN

María Elena B
(Responsable Finanzas)
Daniel B (Responsable
Compras)
María Elena K
(Dueña de la empresa)

Mauricio H
(Administrativo)

Adriana O
(Administrativa)

María Elena K
(Dueña de la Empresa)

María Elena B
(Responsable Finanzas)
Daniel B
(Responsable Compras)
María Elena K
(Dueña de la empresa)

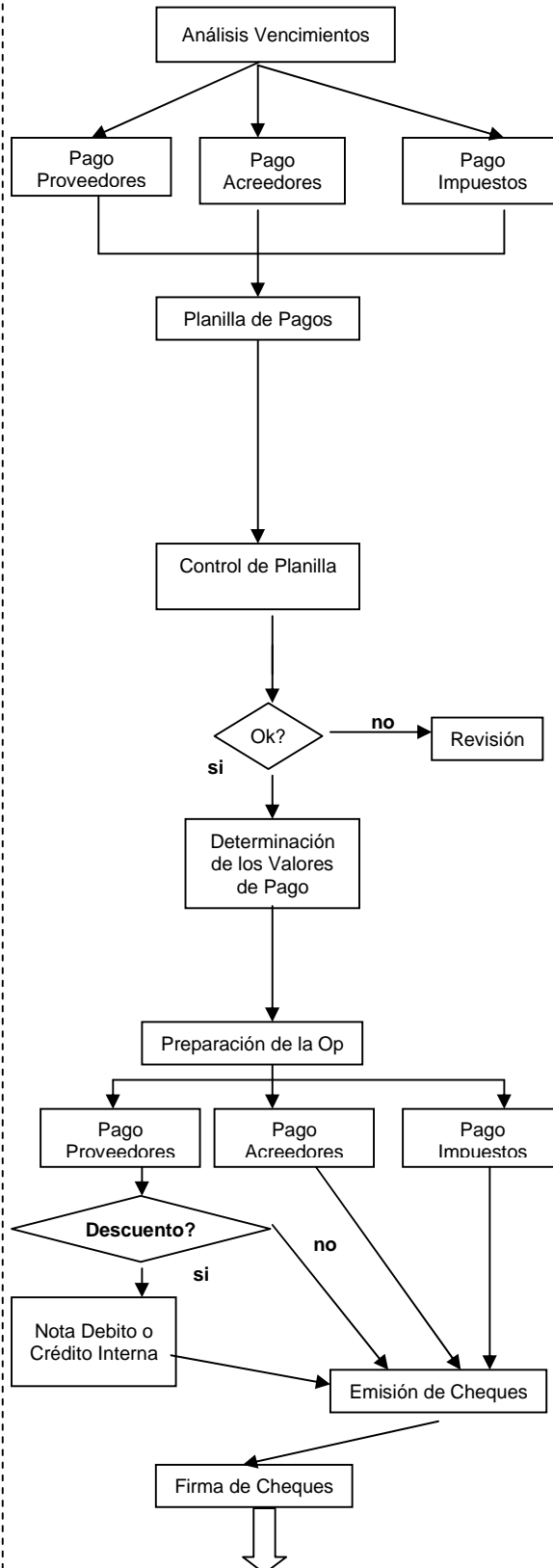
María Elena B (Responsable
Finanzas)

María Elena K
(Dueña de la empresa)

Mauricio H
(Administrativo)
Adriana M
(Administrativa)
Ana O
(Administrativa)

Mauricio H
(Administrativo)
Adriana M
(Administrativa)

María Elena K
(Dueña de la
Empresa)



Análisis Vencimientos: El responsable de Compras cuando recibe la factura de Proveedores coloca la fecha de vencimiento, las condiciones de pago y si tiene algún descuento según recuerda. En el caso de Acreedores e Impuestos, la que determina que se va a pagar es la María Elena K. Por último cuando se trata de Impuestos, la decisión es de María Elena B. Ver Debilidad 1

Elaboración Planilla de Pagos: En el caso de proveedores Mauricio H, elabora una planilla con las facturas a vencer y como debe ser pagadas de acuerdo a las condiciones. Con respecto a los Acreedores, la planilla la elabora la María Elena K. Por último, con respecto a los impuestos, la misma es confeccionada por Adriana O.

Control de Planilla:
Proveedores: Se regresa la planilla a Daniel B para que firme la conformidad.
Acreedores: No se controla por que la arma la María Elena K. Ella determina la imputación contable.
Impuestos: La controla María Elena B

Determinación Valores de Pago:
Proveedores: María Elena B recibe la Planilla firmada por Daniel B, y procede a la anotación de los valores con que se abonarán las facturas.
Acreedores/Impuestos: María Elena K procede a la anotación de los valores con se abonará. Ver Debilidad 2

Preparación de la OP: Se registra en el sistema las op de acuerdo a su medio de pago (Ch 3º, Ch propio, Transf Bancaria, Deposito, Efectivo, Canje (si es proveedor y cliente a la vez))
Se controla la imputación de los insumos con la factura y el remito de recepción del sistema, cargado previamente.
Si el proveedor tiene algún descuento por pronto pago o por acuerdo, se hace una nota de débito o Crédito Interna. Ver debilidad 3

Emisión de Cheques: En el caso que se emitan cheques propios, los mismos son elaborados por Mauricio o Adriana. Ver Debilidad 4

Firma de Cheques: Se remiten todos los cheques a María Elena K para la firma. Ocasionalmente firman María Elena B o Daniel B. Ver Debilidad 4

RESPONSABLE

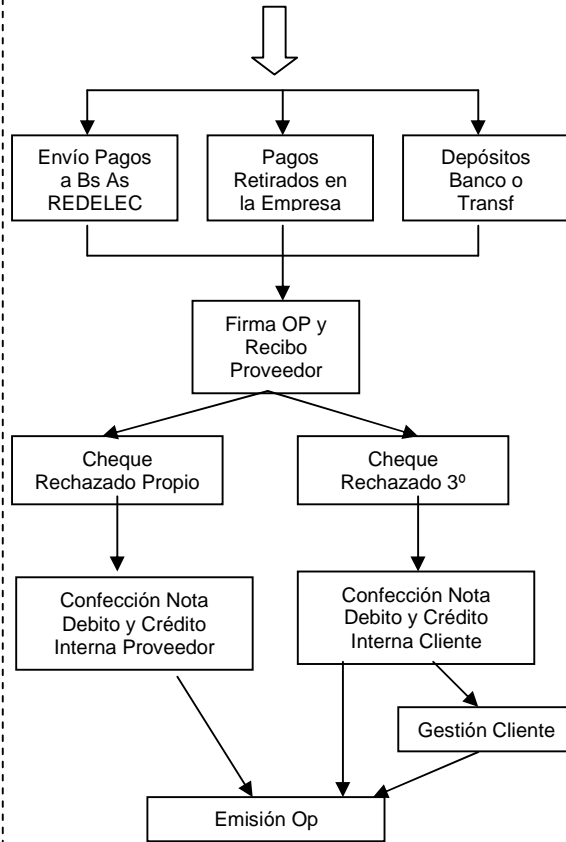
ACTIVIDAD

DESCRIPCIÓN

Mauricio H
(Administrativo)
Adriana M
(Administrativa)

Dpto.
Cobranzas

Mauricio H
(Administrativo)
Adriana M
(Administrativa)



Se envía con un comisionista o con los fleteiros los pagos a Bs As

Cheques Rechazados Si el cheque rechazado es propio se repone, si es de 3º se repone el pago y se gestiona su reposición al cliente. Ver Debilidad 5

Confección Nota D y C: Se confeccionan estos comprobantes para ajustar las cuentas corrientes. Si es ch de 3º se gestiona con el cliente. Ver Debilidad 3

Emisión Op: Se emite nuevamente la Op siguiendo el mismo proceso anterior.

5. DEBILIDADES ENCONTRADAS

1. Los proveedores a pagar son determinados por el Responsable de Compras o por María Elena K, el cual no tiene conocimiento de los fondos con los que cuenta la empresa. Esto puede causar problemas de faltante de fondos para afrontar otros pagos o no tener resguardo para contingencias. Además, cuando se determina si tiene algún descuento o acuerdo, no se tiene información disponible certera, se apela solo a la memoria. No se firman las Órdenes de Pagos.

2. Mauricio H y María Elena K son los que deciden con que medio de pago se debe abonar. Si bien luego es remitido a María Elena B para que decida el banco con el cual se efectuará el cheque o que cheque de 3º se entregará, pierde el control de los fondos, y debe jugar con los saldos de cada banco o caja para cumplir con esos requerimientos.

Los pagos y la emisión de cheques son efectuados por la misma persona.

María Elena K, decide que pagar, firma cheques, retira fondos de la caja grande, endosa valores, etc., sin consultar a la responsable de Finanzas si hay disponibilidad, ni informar para su conocimiento.

Esto ocasionaría problemas, ya que pueden faltar fondos para afrontar operaciones o necesidades más urgentes que esta desconocía.

3. Se registran notas de crédito y débito internas por parte de Mauricio H y Adriana M, que el sistema permite sin previa autorización con el riesgo de generar cancelaciones de facturas que no correspondan. Lo mismo sucede con los canjes

4. Los cheques son confeccionados por Mauricio H o Adriana M y firmados por la María Elena K, perdiendo el control por parte de María Elena B (Responsable de Finanzas) Esto puede ocasionar que los cheques estén mal confeccionados o bien que se adultere o cambien los montos, que luego serán firmados por María Elena K, quien no participó en la elaboración de la planilla de pagos y tampoco de la asignación del medio de pago. (salvo en el caso de Acreedores)

Las chequeras son guardadas en una cajita de seguridad a la que tiene acceso Mauricio y Adriana, con el riesgo de emisión de valores sin control

5. Actualmente no se hace un seguimiento constante de los cheques rechazados, retrasando la cobranza y generando saldos deudores a los clientes.
6. Con respecto a las Facturas de Acreedores el riesgo más evidente es que el plan de cuenta es muy extenso y cada cuenta de gasto se repite para cada área, persona o sector. Esto puede traer inconvenientes a la hora de imputar correctamente la factura.

Otro problema es que cuando no se detalla la imputación en la factura, las personas que registran utilizan su criterio, y esto puede traer aparejados problemas en el reflejo de los gastos. Según comentarios de Jimena D, la cuenta "Gastos Varios" tiene un saldo importante.

6 SUGERENCIAS

- a. Los pagos deben ser determinados por el responsable de finanzas, una vez analizado la disponibilidad y las necesidades próximas de fondos. Se deberá actualizar el flujo de fondos de acuerdo a los pagos emitidos y a los vencimientos de los cheques.
- b. La firma de los cheques y de las órdenes de pago, también debe ser responsabilidad de Maria Elena B, ya que de esta forma se podrá realizar un nuevo control de los cheques confeccionados por Mauricio H o Adriana M contra la planilla de pagos.
- c. El sistema debería tener barreras de autorización para la confección de notas de débito y crédito internas, y cualquier otro comprobante interno (Canje) que sea de ajuste para evitar que se realicen sin previa autorización. Los mismos deben estar autorizados y firmados por el responsable.
- d. Resguardar las chequeras en la caja de seguridad a la que tiene acceso Maria Elena B.
- e. Dejar en manos de María Elena B la responsabilidad de manejar la caja 4 y la emisión de cheques, para tener un mayor control y para mantener actualizado el Flujo de Fondos.

- f. Firmar también la autorización de la orden de pago, para realizar un control de las facturas que se están abonando.
- g. Para el caso de facturas de acreedores se recomienda utilizar en el sistema la opción de centro de costos para solo dejar una cuenta en el plan de cuentas, e imputarla a determinado centro de costo. Esto se debe hablar con los programadores del software para que lo habiliten.
- h. Con respecto a la imputación de factura, no registrar ninguna que no tenga el detalle de la cuenta para evitar los errores
- i. Dividir la función de emisión de cheques y confección de orden de pago.

7 DOCUMENTOS RELACIONADOS

P-01 Procedimiento Tesorería

P-04 Procedimiento Compras

PROCEDIMIENTO COMPRAS

	ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA DE VIGENCIA
Función	Responsable de Servicio	Responsable de Calidad	Dirección	
Nombre				
Fecha				

1. OBJETIVOS

Definir la metodología utilizada para la determinación de las compras a realizar, los métodos de selección de Proveedores, la recepción de materiales y el registro de las facturas.

2. DEFINICIONES

Electricidad: Sector donde se compran y comercializan productos de electricidad.

Iluminación: Sector donde se compran y comercializan productos de iluminación.

Remito de Recepción: Comprobante que emite el sistema una vez registrada la factura, donde está el detalle de los ítems cargados.

Depósito: Sector donde se reciben y almacenan los materiales.

3. PERSONAL QUE INTERVIENE

Daniel B (DB): Responsable de Compras. Dueño de la Empresa.

Andrea O: Administrativa

Mauricio H: Administrativo

Pamela S: Iluminación

Jefe de Depósito

Empleado de Depósito

4. FLUJOGRAMA

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

DESCRIPCIÓN

Daniel B (Responsable Compras Electricidad)
Pamela S (Iluminación)

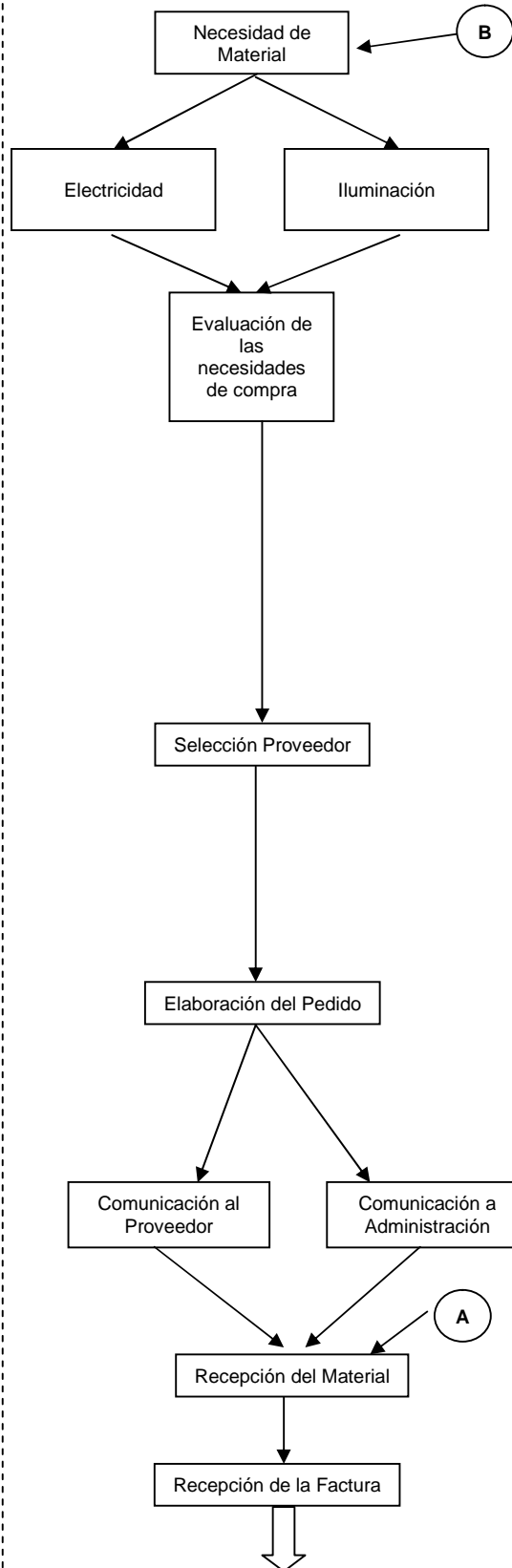
Daniel B (Responsable Compras Electricidad)
Pamela S (Iluminación)

Daniel B (Responsable Compras Electricidad)
Pamela S (Iluminación)

Daniel B (Responsable Compras Electricidad)
Pamela S (Iluminación)

Daniel B (Responsable Compras Electricidad)
Pamela S (Iluminación)

Daniel B (Responsable Compras Electricidad)
Pamela S (Iluminación)



Evaluación de las Necesidades:
Electricidad: En base al sistema de stock analiza:

1. Si es Stock de reposición automática (vta permanente), se repone en la medida que se vende. Esto comprende el 80% de los pedidos.
2. Si es stock de venta ocasional, como son valores muy altos, se piden cuando es solicitado por el cliente. Comprende el 20% de los pedidos.
3. Ofertas de proveedores. Cuando llegan ofertas, de acuerdo a los descuentos se compra aunque no se necesite
4. Operaciones Puntuales. Requerimientos puntuales de clientes. Se pide solo lo solicitado.
5. Anticipación de aumentos. Cuando los proveedores anticipan futuros aumentos, se hace una compra para evitar los precios más altos.
6. Pedidos mínimos de Compra. Cuando el proveedor tiene un pedido mínimo de compra y se necesita un determinado insumo, se realiza el pedido aunque no se necesiten todas las unidades.
7. Lead Time: (15 días)

Iluminación: se estima en base a percepción personal. Ver Debilidad 1

Selección del Proveedor: Las compras recurrentes se hacen a proveedores habituales, o bien teniendo en cuenta los acuerdos vigentes. Para ventas especiales, se pide una cotización a dos o tres proveedores, y se selecciona teniendo en cuenta el precio, velocidad de entrega, calidad, etc Ver Debilidad 1 y 6

Pedido:
Electricidad: Todos los pedidos se hacen en una hoja Excel que se envía por mail al proveedor y a Andrea O. Ver Debilidad 2

Iluminación: Los pedidos se hace por fax, mail o telefónicamente. No se pide autorización al Responsable. Una vez recibido se tira el comprobante de pedido. Ver debilidad.2

Comunicación a Administración:
Daniel B informa a Andrea O del pedido para que luego verifique la factura.

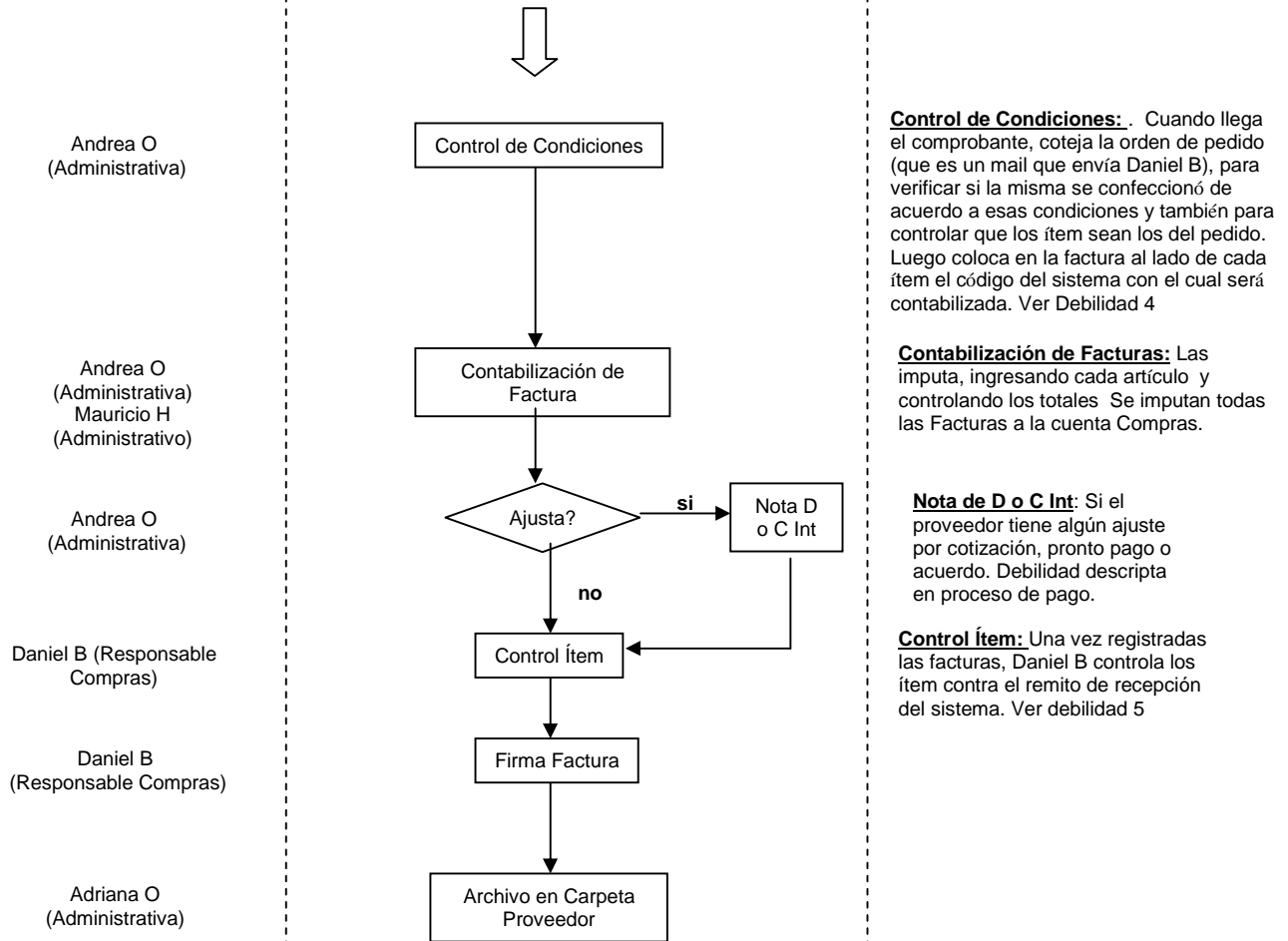
Iluminación No informa el pedido. Ver Debilidad 3

Recepción de la Factura: Daniel B recibe de Depósito la factura. Controla los ítems y las remite a Andrea O para su carga.

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

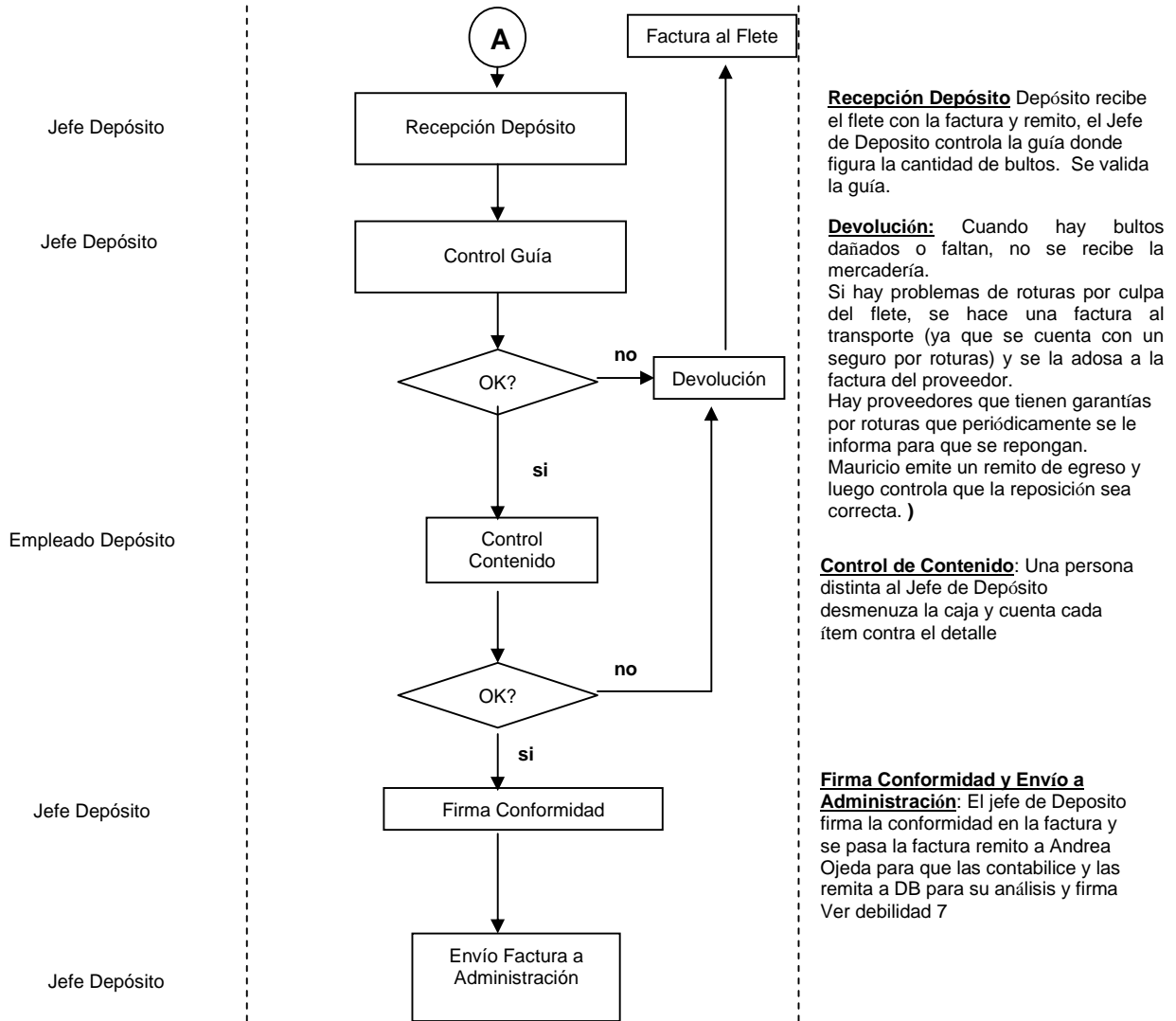
DESCRIPCIÓN



RESPONSABLE

ACTIVIDAD

DESCRIPCIÓN



RESPONSABLE

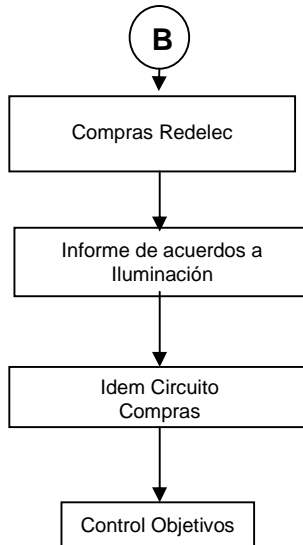
ACTIVIDAD

DESCRIPCIÓN

Daniel B
(Responsable
Compras)

Daniel B
(Responsable
Compras)

Daniel B
(Responsable
Compras)



Compras Redelec: Redelec tiene acuerdos con proveedores (actualmente 24), donde se establecen precios, plazos de entrega, montos mínimos de compra, bonus trimestrales por compras, entre otros. Daniel B lleva un control de si se están cumpliendo o no los objetivos de compra para el trimestre para acceder al bonus. Los acuerdos son informados al personal de iluminación para que cuando tenga que hacer un pedido de cotización o un pedido regular, tenga en cuenta estos acuerdos. Ver debilidad 6

5. DEBILIDADES ENCONTRADAS

1. Existe un gran problema de control en el departamento de iluminación, ya que no hay control de los pedidos, ni de que la mercadería sea la correcta y se corresponda con las facturas y condiciones.

No existe un criterio para pedir cotizaciones o no a proveedores, depende si la venta a realizar es grande o no, y se analiza sobre la base del criterio personal cual el mejor proveedor. Pamela S consulta a Daniel B solo en casos particulares. Existe el riesgo de estar comprando a precios superiores, o que haya acuerdos entre las personas que compran y los proveedores

Tampoco hay límites de compra establecidos, si bien cuando son importes grandes se consultan, no está claro. Esto puede ocasionar también compras innecesarias que afecten el flujo de fondos.

2. No hay un formulario de Orden de compra que permita estandarizar los pedidos a los proveedores y a su vez autorizarlos y registrarlos en el sistema.

Como hay pedidos que se realizan desde el departamento de Iluminación, si bien se informa a Daniel B, es una mera consulta y el control sería más efectivo si se realiza sobre un formulario de Orden de compra, que él pueda autorizar y remitir. Estos pedidos, (por fax o telefónicos) se tiran una vez que se realizan, por lo que impide cotejar lo solicitado con la factura y la mercadería.

3. No se informa a Administración del pedido, por lo tanto no se pueden cotejar las condiciones y el material recibido contra la factura.

4. Al no haber nota de pedido formal, es complicada la búsqueda del pedido para cotejar las condiciones con la factura. Todos los pedidos de mercadería los hace Daniel B a través de un mail a Andrea O y al proveedor. Cuando llega la factura, ella debe buscar y rastrear el mail perdiendo tiempo y con el riesgo de perder la información y no encontrarla.

Según Daniel B no se utiliza una nota de pedido por que esto ocasiona demoras y pérdida de tiempo.

5. Las facturas de proveedores llegan directamente a Andrea O y Daniel B las firmas una vez que están cargadas para controlar contra el remito de recepción. De esta forma se pueden estar cargando y pagando facturas que él no vio ni autorizó.
6. Los acuerdos que Daniel B mantiene con los proveedores (incluidos de Redelec) sobre condiciones de pago, descuentos por pronto pago, entre otros, solo él los conoce y apela a su memoria para anotarlos en las facturas. Esto puede ocasionar que se paguen montos superiores a los establecidos o bien que se abonen en plazos distintos a los convenidos. Además no todas las negociaciones las hace Daniel B por lo que si Iluminación no informa de las condiciones establecidas, él no las detallará en las facturas, y no serán contempladas cuando se emita la Orden de Pago

6. SUGERENCIAS

- Confeccionar junto a Daniel B un formulario de Orden de compra que se pueda emitir del sistema y que permita un mayor control de los pedidos que realizan los demás sectores.

El mismo debe ser de fácil confección y ágil, aspectos por lo que se manifiesta que no se hace. Esto evitaría tener que buscar en mail o en planillas Excel las condiciones para cotejarlas con la factura una vez que se reciba. Teniendo información certera y dejando asentado cualquier modificación, error o diferencia. El mismo deberá ser firmado por el responsable.

- Con respecto a los acuerdos con proveedores registrar en el sistema, en la ficha de proveedor, las formas de pago, condiciones, plazos, descuentos y demás acuerdos que establezcan, para que al momento de realizar un pago, los mismos estén a la vista de la persona que confecciona la OP y así evitar pagar montos adicionales o recargos por atrasos en los pagos. Teniendo en cuenta además que no todos las

negociaciones las hace Daniel B, sino que el departamento de iluminación, lo hace por su cuenta.

- En el caso de iluminación, deberían tener límites para hacer pedidos de compras, y los pedidos de cotizaciones tendrían que ser controlados por el responsable de Compras. Además, todos los pedidos deberían ser remitidos a este o a Andrea O para que coteje la factura con el pedido efectuado.
- Se recomienda una división de funciones en el departamento iluminación ya que las tareas son compartidas entre todos y eso reduce las posibilidades de control.
- Por último, Remitir de Depósito siempre todas las facturas a Daniel B para su análisis y firma y luego enviar a Adriana O para su contabilización. Ella debería tomar como norma, registrar solo las facturas firmadas

7. DOCUMENTOS RELACIONADOS

P-03 Procedimiento Pagos

PROCEDIMIENTO VENTAS

	ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA DE VIGENCIA
Función	Responsable de Servicio	Responsable de Calidad	Dirección	
Nombre				
Fecha				

1. OBJETIVOS

Definir la metodología utilizada para la determinación de las estrategias de venta, la definición de precios, la autorización de pedidos y la facturación de los productos.

2. DEFINICIONES

Venta Directa: Pedidos generados por los viajantes de clientes de su zona.

Venta Indirecta: Clientes que tienen asignados viajantes pero que llaman y solicitan un pedido directamente en la Empresa ya que no pueden esperar hasta que el mismo regrese en su próxima visita.

Cotización: Pedido especial de precio del cliente

Lista de Precios 1: Precio con el cual son facturadas las ventas a clientes que no poseen cuenta corriente.

Lista de Precios 2: Precio con el cual son facturadas las ventas a clientes que poseen cuenta corriente.

Nota de Pedido: Formulario donde se toman los datos del pedido del cliente.

Depósito: Sector donde se reciben, almacenan y despachan los materiales.

3. PERSONAL QUE INTERVIENE

Daniel B (DB): Responsable de Compras. Dueño de la Empresa.

Jorge L: Responsable de Ventas.

Iluminación: Sector de Ventas de artefactos de iluminación

Viajantes: Personal de la empresa que recorre las zonas asignadas tomando pedidos de clientes.

4. FLUJOGRAMA

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

DESCRIPCIÓN

Iluminación
Electricidad
Viajantes

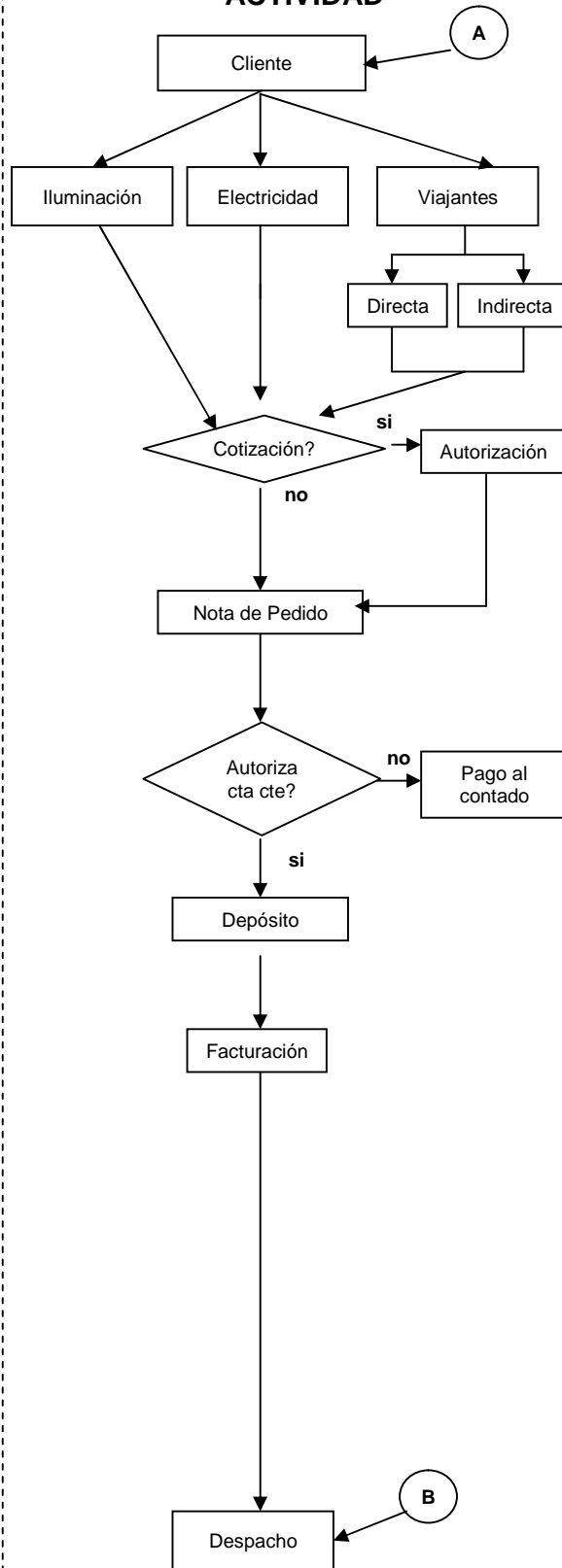
Iluminación
Electricidad
Viajantes
Daniel B
(Dueño de la
Empresa)
Jorge L
(Responsable
Ventas)

Héctor R
(Responsable
Cobranzas)

Depósito

Iluminación
Electricidad
Viajantes

Depósito



Viajantes: Las ventas pueden ser:
Directas: pedidos generados por los viajantes.
Indirectas: Clientes de zonas de los viajantes que llaman y hacen un pedido directamente a la empresa.

Cotización: En el caso de cotizaciones, iluminación actúa de forma independiente solo consultando a Jorge L. en casos puntuales. Tiene autorizado a cotizar hasta un monto de \$2000. Cuando es superior consultan el descuento. En el caso de grandes clientes (industrias, constructoras, municipios) siempre se consulta la cotización. En el caso de electricidad, cuando son montos grandes se consulta con Jorge L. Ver Debilidad 1

Nota de Pedido: El proceso de ventas comienza con las notas de pedidos que se cargan al sistema y puede provenir de viajantes o de pedidos telefónicos o de mostrador.

Autorización Cta Cte: Cuenta cte autoriza la nota de pedido de acuerdo a la ficha del cliente, deudas impagas, etc. y la firma dando conformidad. Si no se autoriza, el cliente debe abonar al contado. Ver Debilidad 4

Depósito: Una vez autorizada se procede a enviar el pedido a depósito para que lo prepare, (controlando contra la nota de pedido por dos personas diferentes si tiene todos los materiales o si hay diferencias y firmando la conformidad)

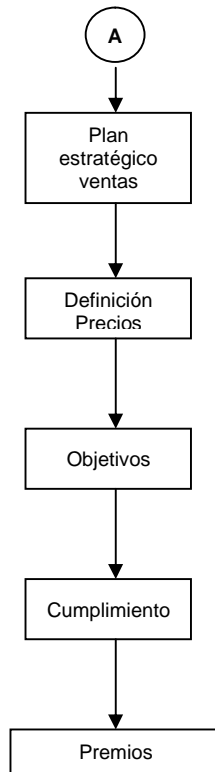
Facturación: Se envía nuevamente la nota de pedido con las cantidades finales a facturación para que emita la factura. Los clientes tienen cargados la lista de precios establecida por Daniel Biasi en base a un porcentaje arbitrario sobre el costo. Los vendedores están autorizados a hacer un 20% al público (generalmente a todos se les hace) y un 24% a Arquitectos sobre la lista de precios 1. Para clientes en cuenta corriente se utiliza la lista de precios 2.. Ver Debilidad 2. Cuando el precio difiere de la lista, debe ser autorizado por Daniel o Jorge, los cuales firman las notas de pedido. Una vez autorizado sigue el mismo curso que un pedido normal.

Despacho: Por último se hace la nota de despacho con la cantidad de bultos y se despacha el pedido. Daniel Biasi firma todas las notas de pedido controlando que coincidan con lo facturado. Ver Debilidad 3

RESPONSABLE

Jorge L
(Responsable de
Ventas)

ACTIVIDAD



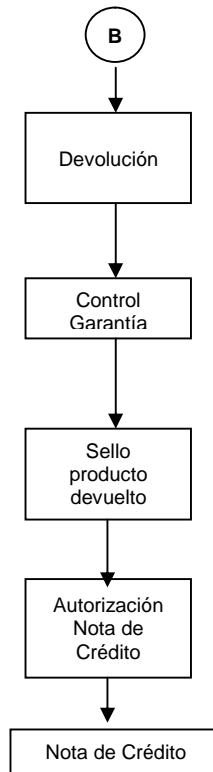
DESCRIPCIÓN

El responsable es Jorge L.
Fija el plan estratégico y los objetivos de venta y controla periódicamente el cumplimiento. Determina los premios por cumplimiento de objetivos. Prepara estrategias de promoción, ofertas por mail, etc. Establece junto con Daniel B los precios y promociones a realizar. Ver Debilidad 5

RESPONSABLE

Jorge L
(Responsable de
Ventas)

ACTIVIDAD



DESCRIPCIÓN

Se da un mes de garantía para la devolución.
En el caso de iluminación, se recibe la mercadería con la factura, se le coloca el sello de material devuelto y se remite a Jorge L para la firma y autorización de la nota de crédito

5 DEBILIDADES ENCONTRADAS

1. Iluminación cotiza en forma independiente, solo consultando a Jorge L en casos particulares. Para cualquier pedido mayor a los \$2000, lo consultan, y en forma verbal decide si se le hace un precio especial o el precio normal, no hay una autorización de firma. En el caso de grandes clientes, no se firma la cotización, solo es consulta verbal.

2. Los vendedores hacen los descuentos permitidos a TODOS los clientes, por lo que en el caso del público y arquitectos, se está vendiendo SIEMPRE A UN 20% inferior a la lista de precio

3. Depósito está muy desorganizado, la preparación de pedidos es realizada en un lugar demasiado chico, por lo que a veces los pedidos pueden mezclarse y ser enviados por error.

4. Las autorizaciones de notas de pedido, o de precios especiales de venta, se hacen manualmente, pero el sistema permite facturar de todas formas.

5. Se reconoce la capacidad del responsable para manejar el área. Si bien establece objetivos e indicadores y prepara ofertas y promociones, es una función secundaria que realiza cuando el tiempo lo permite.

Quizás hay acciones o planes de marketing que no conoce y que pueden beneficiar e incrementar la imagen y facturación de la empresa.

El personal no sabe utilizar estrategias de venta y cómo y cuándo ofrecer descuentos. SE LE OFRECE SIEMPRE DESCUENTOS A LOS CLIENTES. Por lo que se está perdiendo monto de facturación.

6 SUGERENCIAS

- Establecer en el software autorizaciones electrónicas para no facturar ninguna nota de pedido que no esté autorizada.
- Determinar montos máximos para cotizar y que todas sean controladas, autorizadas y firmadas por Jorge L.

- Capacitar al personal para que este pueda saber cuándo ofrecer los descuentos y cuando no para manejar esas estrategias de venta y que no siempre se venda con descuento.
- En el caso de las cotizaciones que necesitan autorización, siempre firmar el formulario de cotización para dejar constancia de la autorización
- Implementar una función de marketing en la empresa, que se dedique a afianzar la marca y el reconocimiento, y que busque alternativas de promoción y estrategias de venta para incrementar la facturación.

7 DOCUMENTOS RELACIONADOS

P-02 Procedimiento Cobranzas

**PROCEDIMIENTO
CONTABILIDAD**

	ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA DE VIGENCIA
Función	Responsable de Servicio	Responsable de Calidad	Dirección	
Nombre				
Fecha				

1 OBJETIVOS

Definir la metodología utilizada por Radio Electrón para la realización de la contabilidad y los controles contables.

2 DEFINICIONES

Asientos Globales: Son asientos diarios automáticos, que se realizan por cada proceso y determina la contabilidad diaria. Los mismos son:

Asiento Ventas: Ventas del día.

Asiento Cobranzas: Cobranzas del día.

Asiento Compras: Compras del día.

Asiento Pagos: pagos del día.

Asientos Caja: traspaso de las cajas hacia la caja 4 (general) o 6 (bancos y transferencias) según corresponda.

Ajustes: Generalmente son movimientos de traspaso de transferencias pendientes de registrar o tarjetas pendientes de acreditar hacia la cuenta de banco.

Controles: Verificación que se realiza de cada asiento global, contra el libro Iva Compras, Iva Ventas, Subdiario de Cobranzas, Subdiario de Pagos, Resumen de Caja. De esta forma se verifica la exactitud de los movimientos contables.

3 PERSONAL QUE INTERVIENE

Jimena D: Contadora Interna.

Adriana M: Administrativa

4 FLUJOGRAMA

RESPONSABLE

Jimena D
(Contadora
Interna)

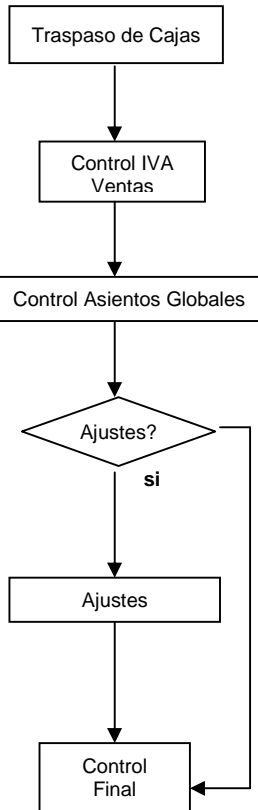
Adriana M
(Administrativa)

Jimena D
(Contadora
Interna)

Jimena D
(Contadora
Interna)
Adriana M
(Administrativa)

Jimena D
(Contadora
Interna)

ACTIVIDAD



DESCRIPCIÓN

Traspaso de Cajas: Realiza el traspaso de las Cajas hacia la caja 4 y 6 según corresponda

Control IVA Ventas: Adriana Mi, controla que el IVA ventas coincida con la z fiscal, y carga manualmente las facturas que faltan.

Control Asientos: Controla los asientos globales diarios de Compras, Pagos, Ventas, Cobranzas y Caja, contra los libros Ventas, Compras, subdiario de cobranzas, subdiario de pagos, y resúmenes de caja para detectar las Transf. Pendientes de registración. Ver Debilidad 1

Ajustes: Todos los movimientos de ajuste de cajas, traslado de transferencias pend de registración a banco, o algún otro tipo de movimiento, que realicen los integrantes de administración que afectan contabilidad, no son informados a Jimena y no tienen restricciones de autorización. Ver Debilidad 2

5 DEBILIDADES ENCONTRADAS

1. Los controles de asientos solo se limitan a la comparación contra los subsidiarios. No hay una conciliación de las demás cuentas del balance y de su consistencia. No se preparan informes mensuales ni semanales. Los saldos de valores en cartera no coinciden con el saldo contable, al igual que el saldo de bancos y de caja (este está justificado por los pagos de sueldos en negro).
2. Se observa falta de comunicación de los integrantes de la administración hacia la contadora, en lo que respecta a movimientos que impliquen modificaciones en la contabilidad lo que ocasiona diferencias entre las cuentas corrientes y las cuentas contables, o entre los saldos y el relevamiento físico

6 SUGERENCIAS

- Conciliar semanal y mensualmente todas las cuentas del balance, para poder elaborar informes y tener actualizada la contabilidad y los saldos correctamente.
- La empresa se caracteriza por no tener movimientos sin comprobantes (todas las ventas se facturan y casi todas las compras tienen comprobantes), salvo los pagos de horas extras. Pero en general, si se mantiene un balance conciliado periódicamente, se ajustaría bastante a la realidad, y esto se podría utilizar para la elaboración de informes, el cálculo de indicadores de control de gestión, análisis de la posición económica y financiera de la empresa, entre otros.
- Por último se recomienda que cualquier ajuste o movimiento que implique modificaciones en la contabilidad, sea autorizado por la Contadora Jimena D.

7 DOCUMENTOS RELACIONADOS

P-01 Procedimiento Tesorería

P-02 Procedimiento Cobranzas

P-03 Procedimiento Pagos

P-04 Procedimiento Compras

P-05 Procedimiento Ventas

Capítulo 8**CARTA DE CONTROL INTERNO****Objetivo del capítulo**

Elaborar una conclusión final respecto al trabajo realizado y exponer formalmente los resultados a través de este documento que será entregado a las máximas autoridades de la empresa.

Carta de Control Interno

Señor Director,

Tengo el agrado de dirigirme a Usted a fin de hacerle conocer los resultados obtenidos con motivo de la tarea del estudio y evaluación integral de la estructura de control interno.

Durante el curso del presente trabajo, he analizado los procedimientos de la entidad. A partir de este análisis, he detectado cuales son las debilidades presentes y en función a ellas he propuesto una serie de recomendaciones o sugerencias que servirán de base para posibles acciones futuras a tomar por parte de la dirección en pos de la mejora de la eficiencia y efectividad del sistema de control interno.

Estoy firmemente convencido de que la adopción de las recomendaciones proporcionadas por este medio deberá contribuir, a través de la mejora de los controles y procedimientos actuales, a la protección más eficaz del patrimonio de la empresa, la detección temprana de fraudes y al mismo tiempo una administración más eficiente.

También quiero expresar mi agradecimiento por la asistencia y la cooperación que me han brindado cada una de las personas involucradas durante todo el trabajo realizado.

A fin de no ser redundante y proporcionar una mejor comprensión y entendimiento de los puntos más destacados del análisis, es que he dejado expresado en el punto “Narrativo y flujograma de los procedimientos”, luego de cada procedimiento analizado, el detalle de estas debilidades y sugerencias.

De esta manera, se puede ver más claro cuáles son los puntos críticos a analizar y las acciones a tomar. Estos procedimientos forman parte del presente documento.

Si tiene alguna pregunta o si necesita más explicaciones sobre el contenido de la presente, por favor, no dude en contactarme inmediatamente.

Esperando que la información brindada sea de su utilidad, lo saludo atentamente.

Martín Li Gambi

Bibliografía:

- “Manual de procedimientos de auditoría interna”. Auditoría General Universidad de Buenos Aires. www.uba.ar
- <http://www.iaia.org.ar/?ID=normastecnicas>
- “Gestión de riesgos corporativos – Marco Integrado”. Copyright del Committee of Sponsoring Organizations of de Tredway Commission (COSO) 123456789 MPI0987654. Copyright 2005 de la version española: PricewaterhouseCoopers
- <http://www.coso.org/>
- Manual de Control Interno Gubernamental. Sindicatura General de la Nación. Presidencia de la Nación. Versión 2010